

**ZESZYTY NAUKOWE  
POLITECHNIKI CZĘSTOCHOWSKIEJ**

# **ZARZĄDZANIE**

**Nr 25**

**Tom 2**

redakcja  
Izabela Krawczyk-Sokołowska

Częstochowa 2017

**Redaktor naukowy Zeszytu**

dr hab. Marek Szajt prof. PCz

**Komitet Naukowy:**

prof. zw. dr hab. inż. Leszek Kiełtyka  
prof. zw. dr hab. Julian Maliszewski  
prof. zw. dr hab. Maria Nowicka-Skowron  
prof. zw. dr hab. Arnold Pabian  
prof. zw. dr hab. Zygmunt Przybycin  
prof. zw. dr hab. Andrzej Ślęzak  
prof. zw. dr hab. Alfreda Zachorowska  
dr hab. inż. Wioletta M. Bajdur prof. PCz  
dr hab. inż. Anna Brzozowska prof. PCz  
dr hab. Jolanta Chluska prof. PCz  
dr hab. Konrad Głębocki prof. PCz  
dr hab. inż. Janusz Grabara prof. PCz  
dr hab. Robert Janik prof. PCz  
dr hab. Dorota Jelonek prof. PCz  
dr hab. inż. Waldemar Jędrzejczyk prof. PCz  
dr hab. Anna Korombel prof. PCz

dr hab. Helena Kościelniak prof. PCz  
dr hab. Izabela Krawczyk-Sokołowska prof. PCz  
dr hab. inż. Robert Kućęba prof. PCz  
dr hab. Agata Mesjasz-Lech prof. PCz  
dr hab. inż. Tomasz Nitkiewicz prof. PCz  
dr hab. Joanna Nowakowska-Grunt prof. PCz  
dr hab. inż. Paweł Nowodziński prof. PCz  
dr hab. inż. Iwona Otoła prof. PCz  
dr hab. Piotr Pachura prof. PCz  
dr hab. inż. Beata Skowron-Grabowska prof. PCz  
dr hab. Marek Szajt prof. PCz  
dr hab. Jacek Sztuka prof. PCz  
dr hab. inż. Beata Ślusarczyk prof. PCz  
dr hab. inż. Robert Ulewicz prof. PCz  
dr hab. Bogusława Ziółkowska prof. PCz

**Sekretarz Zeszytu**

dr Aneta Włodarczyk

**Redaktor statystyczny**

dr Agnieszka Strzelecka

**Korekta językowa**

Joanna Jasińska

**Redakcja techniczna**

Paweł Ujma

**Projekt okładki**

Dorota Boratyńska

Publikacja recenzowana.

Lista recenzentów Zeszytów Naukowych dostępna na stronie: [www.zim.pcz.pl/znwz](http://www.zim.pcz.pl/znwz)

**ISSN 2083-1560**

---

© Copyright by Wydawnictwo Wydziału Zarządzania  
Politechniki Częstochowskiej  
Częstochowa 2017



Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej  
42-200 Częstochowa, al. Armii Krajowej 36 B  
tel. 34 32 50 480, e-mail: [wyd.wz@zim.pcz.pl](mailto:wyd.wz@zim.pcz.pl)

## Spis treści

<b>Od Redakcji</b> .....	5
<b>Łukasz Pabiś</b> Zrównoważony rozwój w kontekście nowych koncepcji zarządzania publicznego: <i>New Public Management</i> i <i>Public Governance</i> .....	7
<b>Katarzyna Drabarczyk</b> Zrównoważony rozwój województw – analiza porównawcza .....	23
<b>Ewa Zadęcka</b> Zrównoważony rozwój małych miast w świetle warunków i wymogów stowarzyszenia <i>Cittaslow</i> .....	35
<b>Karolina Kucznik</b> Prawne instrumenty realizacji idei zrównoważonego rozwoju na przykładzie gminy Raciążek .....	49
<b>Karolina Gałązka</b> Ekoinnowacje jako element zrównoważonego rozwoju na przykładzie województwa lubelskiego .....	59
<b>Blanka Tundys</b> Zarządzanie zrównoważonym i odpowiedzialnym łańcuchem dostaw – analiza metod, narzędzi i dobrych praktyk .....	73
<b>Martyna Musiał, Łukasz Kubacki</b> Społeczna odpowiedzialność biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwami .....	84
<b>Emilia Lemańska, Kinga Olszewska, Kamila Rybak</b> <i>Cloud Computing</i> jako narzędzie optymalizacji wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa .....	94
<b>Monika Piśniak</b> Ryzyko jako determinanta innowacyjności przedsiębiorstwa .....	105
<b>Roksana Włodarczyk</b> Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw .....	116
<b>Iwona Herbuś</b> Ubóstwo energetyczne jako wzrastający problem współczesnych samorządów .....	127
<b>Aleksandra Koszarek-Cyra</b> Wartość kapitału naturalnego w kontekście oceny opłacalności inwestycji związanych z odnawialnymi źródłami energii .....	137

<b>Ewa Płaczek</b>	
Rozwój logistyki społecznej poprzez partnerstwo publiczno-prywatne .....	145
<b>Ewa Sikora</b>	
Partnerstwo publiczno-prywatne w zarządzaniu gminą Bytom .....	156
<b>Ewa Sobczak</b>	
Społeczny rozwój mediacji .....	167
<b>Karolina Karbownik</b>	
Możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu .....	176
<b>Zbigniew Respondek</b>	
Wpływ zaangażowania inwestora na sposób realizacji domów jednorodzinnych .....	184
<b>Katarzyna Kozicka</b>	
Zarządzanie portfelem ofert produktów turystycznych przez touroperatora jako sposób na zapewnienie stabilnego rozwoju na przykładzie greckich destynacji Itaki .....	194

## Od Redakcji

Drogi Czytelniku,

przekazujemy w Twoje ręce drugi tom 25. numeru „Zeszytów Naukowych Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”. „Zeszyt” ten składa się z 18 artykułów opracowanych przez pracowników naukowych, doktorantów i praktyków gospodarczych. Obszary naukowo-badawcze podjęte przez Autorów wskazują na dużą różnorodność, co wynika z ich indywidualnych zainteresowań.

W niniejszym tomie zwrócono uwagę na tematykę dotyczącą zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw i instytucji publicznych. Wskazano także na instrumenty prawne związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju. Podjęto również zagadnienia zarządzania łańcuchem dostaw, jak i społecznej odpowiedzialności biznesu oraz optymalizacji wykorzystania zasobów przedsiębiorstwa. Poruszono tematykę innowacji w odniesieniu do ryzyka i działalności innowacyjnej przedsiębiorstw. W niniejszym „Zeszycie” przedstawiono zagadnienia ubóstwa energetycznego oraz oceny opłacalności inwestycji w odnawialne źródła energii. Zwrócono uwagę na tematykę partnerstwa publiczno-prywatnego w ujęciu logistyki społecznej i zarządzania jednostką samorządu terytorialnego. Prezentowane rozważania dotyczą także społecznego rozwoju mediacji, wykorzystania kwestionariuszy badawczych, wpływu inwestorów na budownictwo jednorodzinne oraz zarządzania portfelem ofert produktów turystycznych.

Mam nadzieję, że niniejszy numer zachęci Czytelników do prowadzenia dalszych badań lub zainspiruje i skłoni do refleksji czy dyskusji.

*Izabela Krawczyk-Sokołowska*





## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ W KONTEKŚCIE NOWYCH KONCEPCJI ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO: *NEW PUBLIC MANAGEMENT* I *PUBLIC GOVERNANCE* (NOWEGO ZARZĄDZANIA PUBLICZNEGO I ZARZĄDZANIA PARTYCYPACYJNEGO)

**Łukasz Pabiś**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W opracowaniu przedstawiono, jak najnowsze koncepcje z zakresu zarządzania publicznego odnoszą się do problemu zrównoważonego rozwoju. Wskazano rolę, jaką szeroko pojęte zarządzanie publiczne (jako ogół zarządzania państwem i jednostkami samorządu terytorialnego) może ogrywać w zrównoważonym rozwoju (kraju, województwa, powiatu czy gminy). Opracowanie przedstawia teoretyczne ujęcie problemu implementacji zasad wypracowanych przez zrównoważony rozwój w nowoczesnych koncepcjach zarządzania publicznego – *New Public Management* i *Public Governance*. Opracowanie wskazuje na bezpośredni związek zrównoważonego zarządzania z nowoczesnymi koncepcjami zarządzania publicznego.

**Słowa kluczowe:** zarządzanie publiczne, *New Public Management*, *Public Governance*, zrównoważony rozwój, nowe zarządzanie publiczne, zarządzanie partycypacyjne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.01

### Wprowadzenie

Tematyka zrównoważonego rozwoju została zaprezentowana i szeroko omówiona przez wielu autorów. Problem ten doczekał się szerokich analiz, opracowań, dyskusji seminaryjnych czy wreszcie implementacji pojęciaw przepisach prawa. Niektórzy autorzy podnosili, że zrównoważony rozwój powinien być traktowany jako dyscyplina naukowa (Leśniewski 2010, s. 54).

Zrównoważony rozwój (ang. *Sustainable Development*) doczekał się wielu tłumaczeń – „zrównoważony i trwały rozwój”, „rozwój ciągły”, „rozwój samopodtrzymujący się”, „ekorozwój”. W Polsce powinniśmy posługiwać się, na co wskazują choćby zapisy *Konstytucji* i ustawy *Prawo ochrony środowiska*, po prostu pojęciem „zrównoważony rozwój” (Zalewski 2005, s. 82). W literaturze przedmiotu równie często spotyka się jednak pojęcie „ekorozwój”.

Pierwotnie problematykę zrównoważonego rozwoju postrzegano jako konieczność wzięcia pod uwagę w rozwoju ekonomicznym sytuacji środowiska naturalnego. Później nastąpiła niejako moda na wprowadzanie do wszelkich obszarów działalności człowieka pojęcia zrównoważenia. Powstały więc, jak wskazuje Z. Hull,

takie terminy jak „zrównoważony transport”, „zrównoważona gospodarka leśna”, „zrównoważona technologia”, „zrównoważony rozwój miasta (Hull 2007, s. 50). To, w ocenie autora, pozytywne rozlewanie się terminu „zrównoważenie” doprowadziło do uwzględnienia w wielu obszarach życia człowieka postulatów, które przyświecały twórcom tej idei.

Zrównoważony rozwój dotyczy tak naprawdę działalności każdej organizacji, zarówno prywatnej, jak i publicznej. W opinii autora zdecydowanie więcej prac poświęconych zostało problemowi ekorozwoju sfery prywatnej niż sfery publicznej. Jeszcze mniej jest opracowań, które poruszałyby ten temat z punktu widzenia szeroko pojętej administracji publicznej nie jako kreatora ram (przepisów prawa), dzięki którym możliwe, czy wręcz konieczne, staje się wdrażanie koncepcji ekorozwoju, ale jako organizacji, która w swoich działaniach sama powinna i musi te postulaty uwzględniać. Autor opracowania podjął się zadania skonfrontowania idei zrównoważonego rozwoju z dwiema nowymi koncepcjami stosowanymi w zarządzaniu publicznym – *New Public Management* i *Public Governance*, które to wdrażane są w różnym zakresie na każdym poziomie administracji publicznej (w tym samorządowej).

Celem opracowania jest, w pierwszej kolejności, opis koncepcji zrównoważonego rozwoju, z usystematyzowaniem pojęcia oraz przytoczeniem ich genezy. W drugiej kolejności opracowanie przedstawia charakterystykę nowych koncepcji zarządzania publicznego, zaś celem trzeciej części jest wskazanie korespondencji, jaką zrównoważony rozwój podejmuje z opisanymi koncepcjami zarządzania publicznego.

## Zrównoważony rozwój

Istotę pojęcia zrównoważonego rozwoju, w ocenie autora, całkowicie wyczerpują zdania Dawida C. Kortena, które w swojej publikacji przytacza Z. Hull: „Stworzyliśmy system gospodarczy, który nie tylko nas, ale również wszystkie żywe systemy naszej planety stawia w obliczu niebezpieczeństwa odwrócenia procesu ewolucji trwającego 4,5 miliarda lat. Problem pojawił się w następstwie stworzenia **takiego systemu wartości i takich instytucji, które prowadzą do regularnego niszczenia żywego kapitału** stworzonego przez zachodzące na naszej planecie procesy życiowe oraz ludzką cywilizację. Źródłem tych destrukcyjnych działań jest przeświadczenie, że należy pomnażać pieniądze, niesłusznie uznawane za prawdziwe bogactwo” (Hull 2007, s. 50). Niszczenie żywego kapitału, o którym pisze Korten, sprowadza się przede wszystkim do nadmiernej eksploatacji środowiska naturalnego. W szerszym kontekście nie należy sprowadzać jednak zrównoważonego rozwoju jedynie do aspektów środowiskowych. Niszczenie dotyczy także wszelkich wytworów szeroko pojętej kultury, rozumianej jako całokształt duchowego i materialnego dorobku ludzkości.

Genezy funkcjonującej obecnie definicji zrównoważonego rozwoju upatrywać należy w działaniach ONZ i Unii Europejskiej, które starały się nawiązać dialog dotyczący racjonalnego gospodarowania zasobami środowiska naturalnego na forum międzynarodowym. Efektem także tych działań był zorganizowany



w 1992 r. w Rio de Janeiro tzw. Szczyt Ziemi (należy pamiętać, że problematyka ta pojawiła się wcześniej w 1969 r. w raporcie Thanta oraz w *Deklaracji Konferencji Narodów Zjednoczonych w sprawie naturalnego środowiska człowieka* w 1972 r.). W trakcie Konferencji przyjęty został szereg dokumentów nakazujących uwzględnianie w polityce społeczno-gospodarczej aspektów ekologicznych (m.in. *Agenda 21*, stanowiąca zestaw zaleceń i kierunków działań, które powinniśmy podejmować na rzecz zrównoważonego rozwoju w XXI wieku (Leśniewski 2010, s. 51; Deszczka, Wąsowicz 2013, s. 9)). Genezę tę potwierdzają liczni inni, także cytowani w dalszej części opracowania, autorzy.

Najważniejsze wydarzenia, w sferze nauki i polityki, które doprowadziły do sformułowania pojęcia zrównoważonego rozwoju, zostały zaprezentowane na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Najważniejsze wydarzenia mające wpływ na powstanie koncepcji rozwoju zrównoważonego**

Źródło: (Mazur-Wierzbicka 2005, s. 36)

Jak zaznacza E. Mazur-Wierzbicka, zrównoważony rozwój, z uwagi na ciągłe analizy, rozszerzenia i modyfikacje, nie jest pojęciem jednoznacznym. W źródłach, na które powołuje się autorka, podano, że zinwentaryzowano 163 definicje – a to stan, który aktualny był na początku lat drugiego tysiąclecia (Mazur-Wierzbicka 2005, s. 36). Zbiór definicji zrównoważonego rozwoju, wybranych przez autora opracowania, a przedstawianych w literaturze przedmiotu, zaprezentowano w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Wybrane definicje zrównoważonego rozwoju**

<b>Definicja</b>	<b>Autorstwo</b>
Taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń.	Ustawa <i>Prawo ochrony środowiska</i>
Do osiągnięcia trwałego i zrównoważonego rozwoju konieczne jest, aby ochrona środowiska stanowiła nierozłączną część procesów rozwojowych i nie była rozpatrywana oddzielnie od nich.	Deklaracja z Rio 1992
Koncepcję <i>Sustainable Development</i> należy utożsamiać z ciągłym rozwojem określonych polityk sektorowych, w szczególności polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej. Dla racjonalnego rozwoju poszczególnych sektorów konieczna jest ich harmonizacja, czy też synchronizacja. Nadrzędnym segmentem ma być tutaj ochrona środowiska i środowisko, które to stanowią pewne paradygmaty dla rozwoju gospodarczego i społecznego.	Rosicki 2010, s. 46
Trojaki rozumienie ekorozwoju: 1. Ekorozwój oznacza ideę społeczno-filozoficzną ukazującą potrzebę zmiany dotychczasowych wartości, które wprawdzie przyczyniły się do szeroko rozumianego rozwoju techniczno-przemysłowego, ale jednocześnie doprowadziły do globalnego kryzysu ekologicznego. W idei ekorozwoju zawiera się harmonizowanie powiązań pomiędzy gospodarczą i pozagospodarczą działalnością człowieka a środowiskiem przyrodniczym oraz kształtowaniem nieantagonistycznych stosunków między różnymi systemami i grupami społecznymi. 2. Ekorozwój jako nowoczesny kierunek gospodarki. Duży nacisk położony jest tutaj na wprowadzanie nowych sposobów organizacji i zarządzania zarówno na szczeblu krajowym, jak i na szczeblu poszczególnych jednostek gospodarczych oraz na zastępowanie technologii uciążliwych technologiami „przyjaznymi środowisku”. 3. Ekorozwój jako nowy kierunek badań naukowych wykorzystujący relacje zachodzące pomiędzy społeczeństwem, gospodarką a środowiskiem.	Poskrobko 1997, s. 7-20
Zrównoważone przedsiębiorstwo to firma elastyczna i dostosowująca się do ciągłych zmian, czyli potrafiąca funkcjonować w zmieniającym się otoczeniu i warunkach kryzysu. (...) Poza takimi elementami, jak efektywność i społeczna odpowiedzialność, zrównoważone przedsiębiorstwo kształtować będą: kultura organizacyjna, przywództwo i zaufanie oraz zarządzanie ryzykiem i ciągłość działania. Realizacja takich postulatów wymaga przyjęcia systemowego podejścia do zarządzania zrównoważonym rozwojem.	Brzozowski 2015, s. 130
Istotą zrównoważonego rozwoju jest trwała poprawa jakości życia współczesnych i przyszłych pokoleń osiągnięta przez kształtowanie właściwych proporcji w gospodarowaniu trzema rodzajami kapitału: ekonomicznym, społecznym oraz naturalnym	Piontek 2000, s. 181

Źródło: Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł

Pierwsze dwie zaprezentowane w tabeli definicje charakteryzują podejście prawne – pierwsza z nich zawarta została w ustawie – umocowanie zrównoważonego rozwoju w polskim prawie jest dzięki temu bardzo silnie zakorzenione (pojęcie „zrównoważony rozwój” znalazło się także w polskiej *Konstytucji*). Obie definicje zwracają bardzo silnie uwagę na konieczność zachowania równowagi przyrodniczej – ochronę przyrody. Pozostałe definicje mają szerszy charakter.

Zaznaczają one, że zrównoważony rozwój to nie tylko aspekty ekologiczne, ale także inne, ważne z punktu widzenia gospodarki społeczeństwa, polityki sektorowe.

Dla zrównoważonego rozwoju, co wynika z przedstawionych definicji, istotnym jest zachowanie relacji pomiędzy poszczególnymi jego subsystemami (politykami). Te zaprezentowane zostały na *Rysunku 2*:



**Rysunek 2. Relacje między subsystemami ekorozwoju**

Źródło: (Leśniewski 2010, s. 55)

Przedstawione powyżej subsystemy wyodrębnione zostały jako cele w Deklaracji Rady Unii Europejskiej przyjętej w 2006 roku. Szczegółowy opis celów zaprezentowano w *Tabeli 2*:

**Tabela 2. Główne cele Odnowionej Strategii UE dotyczącej trwałego rozwoju**

Główne cele	Opis
Ochrona środowiska naturalnego	Zachować potencjał Ziemi, dzięki któremu życie może rozwijać się w całej swojej różnorodności; respektować ograniczenia naturalnych zasobów planety; zapewnić wysoki poziom ochrony środowiska naturalnego i poprawę jego jakości. Przeciwdziałać zanieczyszczeniu środowiska i ograniczać wielkość tego zjawiska; propagować zrównoważoną konsumpcję i produkcję, tak by odzielić wzrost gospodarczy od degradacji środowiska.
Sprawiedliwość i spójność społeczna	Propagować demokratyczne, spójne, zdrowe, bezpieczne, sprawiedliwe społeczeństwo realizujące ideę integracji społecznej i szanujące podstawowe prawa i różnorodność kulturową, tworzące równe szanse i zwalczające wszelkie formy dyskryminacji.
Dobrobyt gospodarczy	Propagować prężną, innowacyjną, konkurencyjną gospodarkę opartą na bogatej wiedzy i racjonalnie wykorzystującą zasoby środowiska naturalnego, zapewniającą wysoki standard życia oraz pełne zatrudnienie obywateli i pracę wysokiej jakości w całej Unii Europejskiej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Odnowiona Strategia UE...*)

Zrównoważony rozwój, co wynika także z powyższej tabeli, nie powinien być utożsamiany jedynie z aspektem środowiskowym. Przyjęta deklaracja zwraca uwagę na konieczność integracji społecznej, a w wymiarze gospodarczym na pełne zatrudnienie i godne wynagrodzenia pracowników. Polska w kilkunastu najbliższych latach powinna prowadzić taką politykę, która pozwoli dalej kroczyć ścieżką zrównoważonego rozwoju. Wiąże się to jednak z koniecznością zderzenia się z wieloma wyzwaniami ekonomicznymi i politycznymi związanymi m.in. z restrukturyzacją gospodarki (szczególnie tych jej obszarów, które powszechnie uznane są za „wysokoemisyjne” – sektor górniczy), dalszą reformą finansów publicznych, budownictwem mieszkaniowym czy wreszcie racjonalnym – i można stwierdzić – zrównoważonym wydatkowaniem środków europejskich. Rozwój ten powinien prowadzić do wzrostu gospodarczego opartego na przemyśle i usługach, zmniejszania się bezrobocia, zmniejszania deficytu i długu publicznego, przy jednoczesnym świadomym gospodarowaniu zasobami naturalnymi i ochronie środowiska, a przede wszystkim poprawie szeroko pojętej jakości życia. Duża odpowiedzialność spoczywa w tej kwestii na samorządzie terytorialnym. Województwa jako instytucje zarządzające (ale także i beneficjenci) środkami unijnymi, a gminy jako bezpośredni ich beneficjenci – w realizowaniu swoich strategii rozwoju powinny uwzględniać komparatywną interpretację jakości życia mieszkańców (łączącą jakość życia ze zrównoważonym rozwojem) (Kusterka-Jefmańska 2010, s. 116). Jednostki samorządu terytorialnego uchwalają liczne programy zrównoważonego rozwoju. Wiele z nich podlega specjalistycznej ocenie (m.in. Arak, Kusterka-Jefmańska 2016). W opinii autora założyć należy jednak, że część strategii pozostaje jedynie na papierze lub realizowanych jest wyrywkowo. Nie zagłębiając się w tematykę samych strategii rozwoju, która została szeroko opisana w literaturze przedmiotu, autor postanowił sprawdzić, w jaki sposób do tematyki zrównoważonego rozwoju odnoszą się nowe koncepcje zarządzania publicznego, które są coraz częściej i chętniej (choć w większości przypadków dość wyrywkowo) implemmentowane do procesów zarządzania w JST.

## Zarządzanie publiczne

Zarządzanie publiczne jest subdyscypliną zarządzania. Potwierdza to wynik prac Zespołu ds. Określenia Subdyscyplin w Naukach o Zarządzaniu Polskiej Akademii Nauk, który wśród 21 subdyscyplin nauk o zarządzaniu wskazuje następujące: „Zarządzanie publiczne i NGO: Zarządzanie w administracji rządowej; Zarządzanie w jednostkach samorządu terytorialnego; Zarządzanie w organizacjach pozarządowych; Instytucjonalne uwarunkowania praktyk zarządzania; Współpraca sektora publicznego z organizacjami gospodarczymi” (Cyfert i in. 2014, s. 44). Podobnego zdania jest S. Sudoł, który określając podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu, stwierdza, że „Należy rozważyć, czy w najbliższej przyszłości nie trzeba ograniczyć się do powołania nauk o zarządzaniu tylko trzech subdyscyplin:

1. teoretyczne podstawy zarządzania;
2. zarządzanie w organizacjach komercyjnych (biznesowych), co sprowadza się, praktycznie rzecz biorąc, do zarządzania w przedsiębiorstwach;
3. zarządzanie w organizacjach publicznych, co w krajach zachodnich określa się jako *Public Management*”,

a dopiero później, w miarę rozwoju nauk o zarządzaniu proponować dodawanie kolejnych subdyscyplin (Sudoł 2014, s. 31).

Samo zarządzanie publiczne wywodzi się z nauki o administracji publicznej (Kulesza, Sześciło 2013, s. 20). H. Izdebski stwierdza wprost, że termin „zarządzanie publiczne” jest nowszym w stosunku do pojęcia „administracja publiczna”, i pojęć tych używa jako „najwyżej prawie synonimów” (Izdebski 2010, s. 12). Genezę zarządzania publicznego za H. Izdebskim podaje J. Hausner, przedstawiając cztery etapy rozwoju sektora publicznego (paradygmaty instytucjonalne):

1. państwo prawne (od końca XVIII w.),
2. administracja publiczna (od połowy XIX w.),
3. menedżerskie zarządzanie publiczne (*New Public Management*, od początku lat 80. XX w.),
4. partycypacyjne zarządzanie publiczne (*Public Governance*, od połowy lat 90. XX w.).

Dwa pierwsze etapy utożsamiane powinny być z modelem weberowskim, zaś dwóm kolejnym przypisywać należy pojęcie zarządzania publicznego (Hausner 2008, s. 23-24; Zawicki 2011, s. 17).

Zarządzanie publiczne jest obiektem zainteresowań wielu dyscyplin – w największym stopniu nauk o ekonomii, administracji i politologii. Związek zarządzania publicznego z innymi naukami doskonale prezentuje *Rysunek 3*:



**Rysunek 3. Zasilenia zarządzania publicznego przez inne nauki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozuch 2004, s. 48)

Sedno zarządzania publicznego stanowi realizacja polityk publicznych (Hausner 2008, s. 47).

Zbiór definicji zarządzania publicznego prezentowanych przez różnych autorów został przedstawiony w Tabeli 3:

**Tabela 3. Wybrane definicje zarządzania publicznego**

Autor definicji	Definicja	Rok
Bank Światowy (Hausner 2008, s. 31)	Użycie władzy politycznej ( <i>political authority</i> ) i sprawowanie kontroli w odniesieniu do wykorzystania zasobów istotnych dla rozwoju społeczno-gospodarczego do kształtowania warunków działania podmiotów gospodarczych oraz zasad rozdziału korzyści, jak też do relacji między rządzącymi i rządzonymi.	1993
B. Kożuch (Kożuch 2010, s. 33)	Przedmiot badań zarządzania publicznego stanowią procesy organizacji i zarządzania występujące w organizacjach publicznych oraz w tych organizacjach obywatelskich, których działania ukierunkowane są na realizację celów zbieżnych z celami organizacji publicznych.	2010
J. Hausner (Hausner 2008, s. 31)	Styl kierowania: menedżerski, zarządzanie; struktury organizacyjne: zdywersyfikowane, elastyczne; ukierunkowanie działań: na zewnątrz i na potrzeby; kontrola: zewnętrzna; perspektywa czasowa podejmowanych działań: długookresowa; cel podejmowanych działań: wywoływanie zmian; zasada rządzenia: interaktywna; współdziałanie z organizacjami innych sektorów: partnerstwo; organizacja państwa: dominacja układów samorządowych i autonomicznych.	2008
B. Kożuch (Kożuch 2004, s. 59)	Dyscyplina szczegółowa nauki o zarządzaniu, której głównym obiektem badań jest zarządzanie poszczególnymi organizacjami sfery publicznej, przede wszystkim instytucjami publicznymi oraz makrosystemami, inaczej makroorganizacjami, jak gospodarka narodowa i państwo, a także mezosystemami, np. regionami i poszczególnymi sferami życia publicznego. Zajmuje się ona badaniem sposobów i zakresu harmonizowania działań zapewniających prawidłowe wyznaczanie celów organizacji tworzących sferę publiczną oraz optymalnego wykorzystywania możliwości zorganizowanego działania ludzi, nakierowanego na kreowanie publicznych wartości i na realizację interesu publicznego.	2004

Źródło: Opracowanie własne na podstawie różnych źródeł

W świetle ścierających się na świecie koncepcji ekonomicznych powstała koncepcja nurtu *New Public Management* (NPM) w zarządzaniu publicznym. Koncepcja ta najbardziej rozwinęła się w Wielkiej Brytanii w czasach rządów Margaret Thatcher oraz w Stanach Zjednoczonych w czasie prezydentury Ronalda Reagana. Reformy sektora publicznego w duchu NPM zastosowano na szeroką skalę także w Nowej Zelandii i Holandii (por.: Zawicki 2011, rozdz. 3).

„Nowe zarządzanie publiczne koncentruje się [...] na rezultatach podejmowanych działań, w czym pomocny jest dorobek zarządzania w sektorze rynkowym” (Zawicki 2011, s. 39). NPM definiowane jest także terminami: „zarządzanie przedsiębiorcze”, „zarządzanie menedżerskie”, „administracja publiczna oparta na rynku” (Zalewski 2005, s. 26). B. Kożuch wskazuje, że w modelu NPM „dominuje ekonomiczny model racjonalności i zachowań organizacyjnych. Działania organizacji publicznych są adresowane do odbiorców dóbr i usług publicznych. Zarządzanie sprawami publicznymi ma formę sterowania wyzwającego możliwości tkwiące w mechanizmie rynkowym. Struktury organizacyjne są zdecentralizowane, przeważa kontrola instytucjonalna” (Kożuch 2010, s. 39).

*Public Governance* (PG), z uwagi na dość słabe rozwinięcie tego nurtu w Europie Środkowo-Wschodniej, często błędnie utożsamiane jest z NPM. „Zarządzanie menedżerskie [NPM – przyp. autora] bazuje na kontrakcie, a zarządzanie partycypacyjne na partnerstwie” (Hausner 2008, s. 27). „Zarządzanie publiczne może odbywać się poprzez horyzontalne, elastyczne, niekoniecznie sformalizowane sieci współpracy między różnymi aktorami (publicznymi i prywatnymi)” (Lackowska 2009, s. 54). Inna definicja określa *Public Governance* jako „partycypacyjne zarządzanie publiczne, w którym sektor publiczny, a w szczególności administracja publiczna, jest ważnym elementem społeczeństwa w szerszym znaczeniu i pozostaje w interakcji z członkami (jednostkami, grupami) społeczeństwa obywatelskiego (w znaczeniu węższym) poprzez odpowiednie procedury partycypacyjne i konsultacyjne z interesariuszami; w rezultacie rządzenie cechuje zaangażowanie interesariuszy, jawność i przejrzystość, równość i brak dyskryminacji w dostępie do służby publicznej oraz w korzystaniu z usług publicznych, etyka w służbie publicznej, odpowiedzialność oraz dążenie do zrównoważonego rozwoju; na tym etapie kluczową rolę zaczynają odgrywać nowoczesne technologie cyfrowe i komunikacyjne; rządzenie partycypacyjne można wdrażać tylko w oparciu o powszechne wprowadzanie e-administracji i e-gospodarki w sektorze publicznym” (Hausner 2010, s. 94).

### **Zrównoważony rozwój a *New Public Management* i *Public Governance***

Członkostwo Polski w Unii Europejskiej wymusiło na władzach (centralnych i lokalnych) przygotowanie wielu rodzajów dokumentów dotyczących szeroko pojętych polityk rozwoju. W dużej części związane to było, i jest, z korzystaniem przez beneficjentów z funduszy europejskich. Szereg powstających przed 2004 rokiem strategii rozwoju gmin (miast, województw) i innych tego rodzaju dokumentów (programy ochrony środowiska itp.) zawierała w sobie komponenty zrównoważonego rozwoju. Wdrażanie tych strategii i osiąganie założonych w nich rezultatów stanowi oddzielny problem, niebędący przedmiotem analizy niniejszego opracowania.

Osiąganie zrównoważonego rozwoju staje się możliwe dzięki wykorzystaniu szerokiego instrumentarium ekonomii (w tym szczególnie nauk o zarządzaniu), ochrony środowiska, socjologii, administracji i innych nauk, które związane są z szeroko pojętą codzienną działalnością człowieka. Państwo i jednostki samorządu

terytorialnego sięgają między innymi do instrumentów opisanych wcześniej koncepcji zarządzania publicznego. Nie wszystkie z nich są bezpośrednio związane z realizacją idei zrównoważonego rozwoju. W dalszej części opracowania autor skupi się na prezentacji wybranych narzędzi NPM i ogólnej koncepcji PG oraz ich odniesieniu do koncepcji zrównoważonego rozwoju.

Szeroką klasyfikację instrumentów nowego zarządzania publicznego zaproponował M. Zawicki, który grupuje je w 19 kategoriach. Instrumenty, w ocenie autora, wykorzystywane do realizacji koncepcji zrównoważonego rozwoju przedstawiono w *Tabeli 4*.

**Tabela 4. Wybrane instrumenty nowego zarządzania publicznego**

<b>Kategoria</b>	<b>Instrument</b>
Prywatyzacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Stosowanie zróżnicowanych metod prywatyzacji</li> </ul>
Decentralizacja polityczna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Przekazywanie zadań niższemu szczeblom administracji</li> <li>• Przekazywanie zadań sektorom niepublicznym</li> </ul>
Oddzielenie polityki od administracji	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Powoływanie agencji wykonawczych</li> </ul>
Doskonalenie świadczenia usług publicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Wprowadzanie mechanizmów partycypacji publicznej w zarządzaniu usługami</li> </ul>
Planowanie i zarządzanie strategiczne	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Upowszechnienie stosowania metod planowania i zarządzania strategicznego</li> </ul>
Demokratyzacja	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Rady dzielnic</li> <li>• e-demokracja</li> </ul>
Promowanie zachowań etycznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Infrastruktura etyczna godząca w postulat wolności zarządzania oraz przestrzegania norm etycznychw sektorze publicznym</li> <li>• Mechanizmy egzekwowania postaw etycznych w półautonomicznych oraz półprywatnych organizacjach publicznych</li> </ul>
Zmiany zasad realizacji programów (polityk) publicznych	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Analiza i ocena programów (polityk) publicznych</li> </ul>

Źródło: (Zawicki 2011, s. 51 i dalsze)

Przedstawione w tabeli instrumenty odnoszą się przede wszystkim do subsytemu gospodarczego i (w większym stopniu) społecznego (w mniejszym stopniu do subsytemu środowiska naturalnego).

Nie ulega wątpliwości, że za część gospodarki odpowiada sektor publiczny. W Polsce Skarb Państwa jest w dalszym ciągu bezpośrednim lub pośrednim właścicielem m.in. firm z sektora energetycznego (w tym górnictwo) i przemysłu ciężkiego (sektor zbrojeniowy). Na państwie i jego agendach spoczywa więc duża odpowiedzialność za ich rozwój. Podobnie jest w przypadku jednostek samorządu terytorialnego, które są właścicielami wielu firm komunalnych, których działalność polega, w większości, na świadczeniu usług (np. komunalne przedsiębiorstwa komunikacji, przedsiębiorstwa gospodarowania odpadami). Z punktu widzenia inte-



resu ekonomicznego właściciela, oprócz ciągłego rozwoju, istotne jest, aby podmioty te, jeżeli nie przynoszą zysków, to przynajmniej nie generowały strat, a w uzasadnionych interesem społecznym przypadkach, by straty te były minimalizowane.

Nowe zarządzanie publiczne zrodziło się w czasach, gdy sektor publiczny musiał mierzyć się z koniecznością restrukturyzacji wielu podmiotów – głównie przemysłowych (reformy Thatcher w Wielkiej Brytanii). Nic więc dziwnego, że jednym z głównych postulatów NPM jest **prywatyzacja**, z zastosowaniem szeregu dostępnych metod (wśród których wyliczyć należy restrukturyzację i likwidację). Rolę prywatyzacji, w kontekście zrównoważonego rozwoju, w ocenie autora, dobrze oddaje problem nierentownego górnictwa, z którym Polska zмага się od wielu lat. Prywatyzacja postulowana przez NPM znajduje swoje uzasadnienie z trzech powodów. Ciągła nierentowność wymusza konieczność pokrycia niedoborów z innych źródeł (co z punktu widzenia państwa jest niezwykle trudne w kontekście niedozwolonej przez UE pomocy publicznej) lub ich kumulowanie w latach kolejnych (**subsystem gospodarczy**). To prowadzi bezpośrednio do spadku inwestycji, także tych związanych z ochroną środowiska (**subsystem ochrony środowiska** – szczególnie istotny w tej branży), a także w skrajnych przypadkach zawieszeniem lub całkowitym niewypłacaniem wynagrodzeń – co niesie ze sobą określone skutki społeczne (**subsystem społeczny**). Proces prywatyzacji, z którym mieliśmy w Polsce do czynienia na początku lat 90., przyczynił się w znacznym stopniu (nie zapominając oczywiście o ogromnych, łagodzonych do dziś, konsekwencjach społecznych) do wydobycia naszej gospodarki z głębokiego kryzysu, w który wpędziło ją centralne jej planowanie.

W kontekście zrównoważonego rozwoju istotnym jest **oddzielenie polityki od administracji** – co odnosić należy zarówno do sektora półprywatnego (z udziałem państwa), jak i publicznego (urzędy administracji). W przedsiębiorstwach z udziałem Skarbu Państwa realizacja tego postulatu możliwa jest na dwa sposoby: pierwszy z nich – prywatyzacja – w pełni gwarantująca profesjonalizację zarządzania i brak wpływu polityków na podejmowanie decyzji biznesowych – opisany został pokrótce w poprzednim akapicie. Drugi sposób zakłada wybór kandydatów w odebraniu od czynnika politycznego, przy zachowaniu pakietów większościowych lub właścicielskich przez Skarb Państwa. Rozwiązanie takie postulowała w roku 2010 Rada Gospodarcza powołana przez premiera Donalda Tuska, która opracowała dokument: *Narodowy Program Nadzoru Właścicielskiego – Nowy ład korporacyjny w spółkach Skarbu Państwa* (NPNW). Głównym postulatem Programu było utworzenie Komitetu Nominacyjnego udzielającego rekomendacji kandydatom na członków rad nadzorczych spółek Skarbu Państwa, biorąc pod uwagę wiedzę, doświadczenie i autorytet. Proponowane rozwiązania nie zostały jednak przyjęte (Bałtowski, Kwiatkowski 2014, s. 24). Postulat oddzielenia polityki od administracji jeszcze trudniej realizować w urzędach. Do 2016 roku brak pełnego upolitycznienia znaczącej części administracji zapewniała służba cywilna.

NPM, w celu realizacji tego postulatu, proponuje powoływanie agencji wykonawczych. Podmioty takie – ustanawiane do realizacji konkretnych zadań – posiadają pewną swobodę w realizacji zadań, a z jednostką nadzorującą związane są

zazwyczaj kontraktami. Forma ta jest szczególnie popularna w krajach OECD. Rozwiązania stosowane w różnych państwach różnią się głównie formą finansowania, sposobem nadzoru i kompetencjami. Dzięki działalności agencji „bliżej” problemu możliwe jest jej efektywniejsze działanie. W Polsce tego typu agencjami są m.in. Agencja Restrukturyzacji i Modernizacji Rolnictwa (podległa ministrowi rolnictwa i rozwoju wsi) oraz Wojewódzkie Fundusze Ochrony Środowiska (podległe ministrowi środowiska). ARiMR, dzięki swojej rozbudowanej, sięgającej aż do powiatów strukturze, pozwala beneficjentom efektywnie korzystać z całego instrumentarium oferowanego w ramach m.in. dopłat bezpośrednich i funduszy modernizacyjnych. Dzięki działaniom WFOŚ możliwe jest prowadzenie wielu lokalnych programów nastawionych na poprawę stanu środowiska naturalnego. Dzięki regionalizacji działań Funduszu możliwe jest efektywniejsze wykorzystanie danego rodzaju środków w miejscach, gdzie jest to szczególnie potrzebne. Powoływanie agencji wykonawczych sprzyja wydawaniu środków „bliżej obywatela”. Dzięki wprowadzeniu tego instrumentu możliwa jest realizacja wszystkich trzech celów postulowanych przez zrównoważony rozwój.

Nowe zarządzanie publiczne szczególnie nacisk kładzie na **decentralizację**. Może mieć ona dwojaki charakter. Pierwszy polega na przekazywaniu zadań administracji centralnej na niższe jej szczeble, głównie samorząd gminny i powiatowy. Drugi rodzaj decentralizacji polega na przekazywaniu zadań administracji publicznej (zarówno na szczeblu centralnym, jak i lokalnym) organizacjom pozarządowym. Gminy coraz chętniej przekazują swoje zadania własne, m.in. z zakresu pomocy społecznej, stowarzyszeniom oraz fundacjom. Te, mając wieloletnie doświadczenia w działalności „blisko ludzi”, a także nie będąc obciążone urzędniczymi przyzwyczajeniami, znacznie lepiej realizują zlecone zadania. Dodatkowym atutem, z punktu widzenia zlecającego, jest wykorzystywanie w trakcie realizacji zadań własnych zasobów. Środki przekazywane przez zlecającego zadanie zamykają się często w przedziale 80-95% przewidywanych wydatków. Pozostałą część środków organizacja realizująca zlecenie musi zapewnić ze środków własnych, a więc bardzo często ze środków pochodzących od darczyńców i sponsorów. Sytuacja taka jest korzystna zarówno z punktu widzenia samorządu (który skupia się na kontroli wykonywania zleconego zadania, przy jednoczesnym ograniczeniu kosztów i zasobów), jak i beneficjentów danego zadania (dzięki realizacji zadania przez wyspecjalizowane jednostki tzw. trzeciego sektora możliwa jest profesjonalizacja działań i działanie „bliżej ludzi”). Instrument ten spełnia dwa spośród trzech stawianych przez zrównoważony rozwój celów. Dzięki racjonalizacji wydatków wpływa na subsystem gospodarczy, zaś dzięki profesjonalizacji działalności na subsystem społeczny.

Nowe zarządzanie publiczne dużą uwagę poświęca zwiększeniu roli społeczeństwa w podejmowaniu decyzji. Postulat ten jest najszerzej realizowany na poziomie samorządu terytorialnego. W ocenie autora postulowana przez NPM demokratyzacja społeczeństwa jest w sposób najbardziej widoczny zbieżna z postulatami PG. PG nie wypracowało jeszcze tak bogatego instrumentarium jak NPM. Przez to bywa błędnie odnoszone jedynie do omawianego w tym miejscu problemu demokratyzacji.

NPM i PG, postulując zwiększenie roli czynnika społecznego w podejmowaniu decyzji, realizują przede wszystkim cel subsystemu społecznego zrównoważonego rozwoju. Wśród instrumentów obu nurtów znajdziemy odniesienie do narzędzi e-demokracji. Pod pojęciem tym należy rozumieć wykorzystanie elektronicznych środków komunikacji w rządach demokratycznych. Jako swoisty cel e-demokracji określić można głosowanie przez Internet. Jednak za pojęciem tym kryje się szerszy kontekst. W e-demokracji komunikaty i dyskusja powinny płynąć pomiędzy obywatelem a władzą w obu kierunkach. Z jednej strony – narzędzia e-demokracji powinny zapewniać obywatelowi łatwe zgłaszanie swoich spraw, wniosków, uwag i opinii, zapewniając jednocześnie odpowiednią przestrzeń do dyskusji. Z drugiej strony – władza powinna dawać obywatelowi szeroki dostęp do informacji zarówno o samej władzy, o jej narzędziach, procedurach, a także innych, istotnych z punktu widzenia obywatela informacji. Komunikacja od obywatela do władzy może odbywać się poprzez portale konsultacyjne (wyrażanie opinii i uwag) oraz przez elektroniczną administrację (przykładem tego typu działalności jest ePUAP oraz SEKAP). W drugą stronę komunikacja może przebiegać z wykorzystaniem przede wszystkim „Biuletynu Informacji Publicznej” oraz stron internetowych urzędów. Coraz częściej wykorzystywanym w kontaktach z obywatelem kanałem komunikacyjnym (komunikacja odbywa się w obu kierunkach) są media społecznościowe.

NPM proponuje wykorzystanie w demokratyzacji narzędzia w postaci rad dzielnic. W ocenie autora narzędzie to, o ile wdrażane jest w sposób szeroki i zapewniający rzeczywistą partycypację, zaliczane powinno być do narzędzi PG. Rady dzielnic są organami pomocniczymi samorządu terytorialnego (Augustyniak 2010, s. 27). Nie są kolejnym szczeblem w podziale samorządu terytorialnego. Co do zasady powinny być one pomostem łączącym najniższy szczebel samorządu (gmina) z mieszkańcami. W zależności od modelu zastosowanego w danym mieście rada może mieć szerokie uprawnienia (m.in. dysponowanie własnym budżetem, podejmowanie decyzji co do zagospodarowania mienia komunalnego) lub być organem fasadowym (którego kompetencje ograniczają się do opiniowania i konsultowania, a sama aktywność jednostki zależy od tego, jakie działania, będące niejako pozastatutową działalnością, podejmują jej członkowie) (Czarnecka, Pabiś 2016, s. 444).

Do narzędzi *Public Governance*, w ocenie autora, oprócz wymienionych powyżej rad dzielnic, zaliczyć należy takie instrumenty jak budżet partycypacyjny (obywatelski), inicjatywę lokalną oraz inicjatywę uchwałodawczą. Każde z wymienionych narzędzi wpisuje się w cel postulowany przez subsystem społeczny poprzez realizację integracji społecznej. Budżet partycypacyjny (obywatelski) jest specyficzną formą budżetu, będącą najczęściej wydzieloną i zablokowaną (brak możliwości przesuwania środków zapisanych w ramach poszczególnych działów budżetu, ale „znaczonych” jako wydatki w ramach budżetu obywatelskiego) częścią budżetu gminy, rzadziej powiatu czy województwa. Jego istota opiera się na wyborze przez mieszkańców (interesariuszy) w głosowaniu, które zadania powinny być realizowane w danym roku budżetowym. Inicjatywa lokalna polega na współpracy JST z mieszkańcami przy realizacji zadań publicznych na rzecz

społeczności lokalnej. Współpraca ta opiera się na partycypacji (finansowej lub rzeczowej) mieszkańców w realizacji zadania publicznego. W ramach inicjatywy lokalnej samorząd najczęściej wykonuje budowę, rozbudowę lub remont dróg, kanalizacji, sieci wodociągowej, budynków oraz obiektów architektury stanowiących własność jednostek samorządu terytorialnego. Głównym założeniem inicjatywy lokalnej, oprócz integracji społecznej mieszkańców, jest udział finansowy lub rzeczowy grupy, która z danego zadania będzie korzystała. Stworzenie specyficznego montażu finansowego przy wykonywaniu poszczególnych zadań pozwala zmniejszyć koszty niektórych inwestycji.

Zaprezentowane w drugiej części opracowania wybrane narzędzia *New Public Management* i *Public Governance* realizują, w różnym zakresie, poszczególne cele stawiane przed zrównoważonym rozwojem. Prywatyzacja (restrukturyzacja i likwidacja) wychodzi naprzeciw celom stawianym przez wszystkie subsystemy ekorozwoju: pozwala na efektywniejsze wykorzystanie środków finansowych. Poprzez restrukturyzację lub redukcję trwale nierentownych gałęzi gospodarki możliwe jest inwestowanie w nowe branże lub zwiększanie nakładów m.in. na ochronę środowiska, np. poprzez inwestycje w mniej szkodliwe technologie (szczególnie widoczne jest to w polskim górnictwie). Poprzez zmniejszenie ryzyka braku wypłaty środków w zagrożonych przedsiębiorstwach lub całych branżach prywatyzacja oddziałuje na subsystem społeczny. Oddzielenie administracji od polityki pozwala efektywniej zarządzać środkami publicznymi, a zawierające się w tym instrumencie powoływanie agencji wykonawczych oprócz lepszego wykorzystania środków pozwala na działania „bliżej obywatela” (subsystem gospodarczy i społeczny). Dzięki decentralizacji, przekazywaniu zadań na niższe szczeble oraz przekazywaniu zadań organizacjom pozarządowym, podobnie jak w poprzednim przykładzie, realizowane są cele subsystemów gospodarczego i społecznego ekorozwoju. Pozostałe z omawianych narzędzi (e-demokracja, rady dzielnic, budżet partycypacyjny, inicjatywa lokalna) realizują przede wszystkim cele subsystemu społecznego. Nie pozostają jednak bez wpływu na subsystem gospodarczy.

## Podsumowanie

Zrównoważony rozwój dotyczy działalności każdej organizacji i działalności każdego człowieka. Pierwotnie problematykę zrównoważonego rozwoju postrzegano w kontekście ochrony środowiska naturalnego. Wprowadzanie pojęcia „zrównoważony” do kolejnych sfer działalności człowieka doprowadziło do ukształtowania się dzisiejszego terminu.

Zrównoważony rozwój to działania związane z rozwojem poszczególnych polityk sektorowych, w szczególności polityki środowiskowej, gospodarczej i społecznej. Te trzy wyróżnione polityki zostały wyodrębnione jako subsystem zrównoważonego rozwoju. Do każdego z subsystemów podporządkowane zostały cele, które przyjęte zostały w Deklaracji Rady Unii Europejskiej z 2006 roku.

Rozpatrując koncepcję zrównoważonego rozwoju, autor opracowania przyjrzał się bliżej zarządzaniu publicznemu, a w szczególności jego nowym nurtom: *New*

*Public Management* i *Public Governance*. Autor dowodzi, że główne narzędzia wymienionych nurtów są zbieżne z koncepcją ekorozwoju.

Wśród narzędzi NPM i PG przeanalizowano: prywatyzację, oddzielenie polityki od administracji, decentralizację (wszystkie NPM) oraz rady dzielnic, e-demokrację, budżet partycypacyjny (obywatelski) i inicjatywę lokalną (PG). W każdym z wymienionych narzędzi autor wskazał elementy wpisujące się w przynajmniej jeden z subsystemów zrównoważonego rozwoju.

W ocenie autora zasadnym jest stwierdzenie, że oba nurty zarządzania publicznego są zbieżne z ideą zrównoważonego rozwoju.

## Literatura

1. Arak P., Kusterka-Jefmańska M. (2016), *Europolis. Zrównoważony rozwój miast*, Polska Fundacja im. Roberta Schumana, <http://www.schuman.pl/pl/europolis-2016> (dostęp: 10.12.2016).
2. Augustyniak M. (2010), *Jednostki pomocnicze gminy*, Wolters Kluwer, Warszawa.
3. Bałtowski M., Kwiatkowski G. (2014), *Modele funkcjonowania i nadzoru państwa nad przedsiębiorstwami państwowymi*, „Gospodarka Narodowa”, Rok LXXXIV/XXV, nr 4(272).
4. Brzozowski T. (2015), *Zrównoważony rozwój organizacji – ujęcie praktyczne*, [w:] Borys T., Bartniczak B., Ptak M. (red.), *Zrównoważony rozwój organizacji – odpowiedzialność środowiskowa*, Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
5. Cyfert S., Dyduch W., Latusek-Jurczak D., Niemczyk J., Sopińska A. (2014), *Subdyscypliny w naukach o zarządzaniu – logika wyodrębnienia, identyfikacja modelu koncepcyjnego oraz zawartość tematyczna*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
6. Czarniecka A., Pabiś Ł. (2016), *Wpływ rad dzielnic na kreowanie polityki miasta – analiza przypadku miasta Częstochowa*, [w:] Michałowski S., Sidor M., Wasil J. (red.), *25 lat samorządu terytorialnego w Polsce – bilans doświadczeń*, Wydawnictwo UMCS, Lublin.
7. Deklaracja z Rio (1992), *Deklaracja z Rio w sprawie środowiska i rozwoju. Konferencja Narodów Zjednoczonych „Środowisko i Rozwój” na posiedzeniu w Rio de Janeiro w dniach od 3 do 14 czerwca 1992 r.*, [https://bs.sejm.gov.pl/F?func=find-b&request=000000280&find\\_code=SYS&local\\_base=TEK01](https://bs.sejm.gov.pl/F?func=find-b&request=000000280&find_code=SYS&local_base=TEK01) (dostęp: 10.12.2016).
8. Deszczka M., Wąsowicz M. (2013), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju w Unii Europejskiej*, [w:] Kisilowska H., Sobczak E. (red.), *Zrównoważony rozwój jednostek samorządu lokalnego w świetle globalizacji gospodarczej*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
9. Hausner J. (2008), *Zarządzanie publiczne*, Wydawnictwo Naukowe Scholar, Warszawa.
10. Hausner J. (2010), *W kierunku zarządzania interaktywnego*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
11. Hull Z. (2007), *Czy idea sustainable development ukazuje nową wizję rozwoju cywilizacyjnego?*, „Problemy Ekorozwoju”, vol. 2, nr 1.
12. Izdebski H. (2010), *Nowe kierunki zarządzania publicznego a współczesne kierunki myśli polityczno-prawnej*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
13. Koźuch B. (2004), *Zarządzanie publiczne. W teorii i praktyce polskich organizacji*, Agencja Wydawnicza Placet, Warszawa.

14. Koźuch B. (2010), *Innowacyjność w zarządzaniu publicznym*, [w:] Bosiacki A., Izdebski H., Nelicki A., Zachariasz I. (red.), *Nowe zarządzanie publiczne i public governance w Polsce i w Europie*, Liber, Warszawa.
15. Kulesza M., Sześciło D. (2013), *Polityka administracyjna i zarządzanie publiczne*, Wolters Kluwer, Warszawa.
16. Kusterka-Jefmańska M. (2010), *Wysoka jakość życia jako nadrzędny lokalnych strategii zrównoważonego rozwoju*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 4(12).
17. Lackowska M. (2009), *Zarządzanie wielopoziomowe – nowe zastosowania koncepcji*, „Zarządzanie Publiczne”, nr 3(9).
18. Leśniewski M. (2010), *Zrównoważony rozwój a konkurencyjność gmin*, Wydawnictwo Uniwersytetu Humanistyczno-Przyrodniczego Jana Kochanowskiego, Kielce.
19. Mazur-Wierzbicka E. (2005), *Koncepcja zrównoważonego rozwoju jako podstawa gospodarowania środowiskiem przyrodniczym*, [w:] Kopycińska D. (red.), *Funkcjonowanie gospodarki polskiej w warunkach integracji i globalizacji*, Wydawnictwo Naukowe Katedry Mikroekonomii Uniwersytetu Szczecińskiego, Szczecin.
20. *Odnowiona Strategia UE dotycząca trwałego rozwoju*, Rada Unii Europejskiej, Bruksela, 9 czerwca 2006, <http://register.consilium.europa.eu/doc/srv?l=PL&f=ST%2010117%202006%20INIT> (dostęp: 10.12.2016).
21. Piontek F. (2000), *Człowiek i jego środowisko w strategii wzrostu gospodarczego i w zrównoważonym (trwałym) rozwoju*, „Problemy Ekologii”, nr 5.
22. Poskrobko B. (1997), *Teoretyczne aspekty ekorozwoju*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 1(10).
23. Rosicki R. (2010), *Międzynarodowe i europejskie koncepcje zrównoważonego rozwoju*, „Przegląd Naukowo-Metodyczny. Edukacja dla Bezpieczeństwa”, t. 9, nr 4.
24. Sudoł S. (2014), *Podstawowe problemy metodologiczne nauk o zarządzaniu*, „Organizacja i Kierowanie”, nr 1(161).
25. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627).
26. Zalewski A. (2005), *Nowe zarządzanie publiczne w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
27. Zawicki M. (2011), *Nowe zarządzanie publiczne*, PWE, Warszawa.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT IN THE CONTEXT OF THE MODERN PUBLIC MANAGEMENT CONCEPTS – NEW PUBLIC MANAGEMENT AND PUBLIC GOVERNANCE**

**Abstract:** The essay presents how the latest public management concepts refer to the problem of sustainable development. It indicates the role that broadly understood public management (as a whole State and local governments units management) can play in the sustainable development (of the country, voivodeship, district and community). The study presents a theoretical approach to the problem of implementation of the principles developed by the sustainable development in the modern concepts of public management - New Public Management and Public Governance. It also indicates the direct connection between the sustainable management and the modern public management concepts.

**Keywords:** public management, New Public Management, Public Governance, sustainable development



## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ WOJEWÓDZTW – ANALIZA PORÓWNAWCZA

Katarzyna Drabarczyk

Szkoła Główna Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie  
Wydział Nauk Ekonomicznych

**Streszczenie:** Na podstawie czterech metod porządkowania liniowego (standaryzacji, unifikacji zerowanej, Z. Hellwiga, TOPSIS) określono poziom zrównoważonego rozwoju województw i uszeregowano je w rankingi. Okres badań to rok 2014. Wybrano 15 zmiennych z trzech obszarów (ekonomicznego, społecznego i środowiskowego). Analizowano ogólny poziom rozwoju, jak i poziom rozwoju województw w oparciu o poszczególne wymiary. Z badań wynika, że najwyższym poziomem rozwoju charakteryzowało się województwo mazowieckie, a najniższym warmińsko-mazurskie. Na podstawie miary podobieństw rankingów określono, że najlepszym rankingiem jest ranking stworzony za pomocą metody bezwzorcowej – standaryzacji.

**Słowa kluczowe:** zrównoważony rozwój, rozwój regionalny, porządkowanie liniowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.02

### Wprowadzenie

Koncepcja zrównoważonego rozwoju wyłoniła się z konieczności ochrony przed negatywnymi efektami zewnętrznymi gwałtownego rozwoju gospodarki kapitalistycznej w ostatnich kilkudziesięciu latach. Idea zrównoważonego rozwoju jest odpowiedzią na niebezpieczeństwa, jakie pociąga za sobą rozwój gospodarek, szczególnie w krajach wysoko rozwiniętych. Problemy, które zapoczątkowały tę ideę, to m.in.: postępująca degradacja środowiska, wyczerpywanie się zasobów naturalnych, intensywny przyrost ludności czy powiększająca się przepaść między gospodarkami wysoko i słabo rozwiniętymi (Płachciak 2011, s. 231-248). Wysoko rozwinięty przemysł narusza równowagę w środowisku naturalnym, intensywnie zużywając zasoby. Ich nieumiarkowana i nieodpowiedzialna eksploatacja może zagrażać istnieniu przyszłych pokoleń. Tworzenie dobrobytu zawsze związane było z silnym wykorzystaniem zasobów naturalnych, przy czym produkcja dóbr często sprzyjała wytwarzaniu szkodliwych substancji. W obliczu takich zmian narodziła się koncepcja zrównoważonego rozwoju, stanowiąca jeden ze współczesnych paradygmatów rozwoju gospodarczego (Olejniczak 2015, s. 54-62). Trwały i zrównoważony rozwój pojmuje się bardzo szeroko, czasem jako zbiór sfer czy płaszczyzn (Borys (red.) 1999), a czasem jako zespół cech czy zasad (Adamowicz 2005, s. 26-40). Pojęcie zrównoważonego rozwoju na dobre weszło do powszechnie używanego języka i zawiera się praktycznie w każdym dokumencie państwowym dotyczącym rozwoju.

Definicja rozwoju ewoluowała na przestrzeni lat. Na początku rozwój gospodarczy utożsamiany był ze wzrostem gospodarczym. Dopiero później ekonomiści doszli do wniosku, że rozwój jest zmianą nie tylko ilościową, ale także jakościową. Powiązано to z przejściem gospodarki w stan lepszej sytuacji, bardziej pożądaney. Obecnie ewolucję pojęcia rozwoju gospodarczego kończy koncepcja zrównoważonego rozwoju, która zawiera w sobie problemy gospodarcze, społeczne i ekologiczne (Poskrobko 2012, s. 77-84). W ostatnich latach problemy ochrony przyrody i środowiska cieszą się coraz większym zainteresowaniem, co wpłynęło na włączenie tej kwestii do definicji rozwoju. Angielskie określenie *Sustainable Development* tłumaczone jest najczęściej jako: zrównoważony rozwój, trwały rozwój, ekorozwój czy też rozwój samopodtrzymujący się (Hull 2005).

## Cel i metody badań

Celem opracowania jest porównanie poziomu zrównoważonego rozwoju w województwach oraz sklasyfikowanie ich w ranking w oparciu o cztery metody porządkowania liniowego (dwie bezwzorcowe i dwie wzorcowe). Na podstawie miary podobieństw rankingów  $mp_q$  wybrano ranking, który jest najbardziej podobny do pozostałych rankingów i który można uznać za najlepszy. Okres badań to 2014 rok. Dane pochodzą z Banku Danych Lokalnych. Zachowując podstawową zasadę zrównoważonego rozwoju, czyli traktowanie wszystkich wymiarów równorzędnie, uznano, iż do każdego z nich trzeba przyjąć taką samą liczbę zmiennych. Wybrane zmienne:

- wymiar ekonomiczny:
  - $x_1$  – PKB per capita [zł],
  - $x_2$  – przeciętne miesięczne wynagrodzenie brutto [zł],
  - $x_3$  – produkcja sprzedana przemysłu ogółem na 1 mieszkańca [zł],
  - $x_4$  – stopa bezrobocia rejestrowanego [%],
  - $x_5$  – zysk netto podmiotów gospodarczych [mln zł];
- wymiar społeczny:
  - $x_6$  – liczba lekarzy na 10 tys. ludności,
  - $x_7$  – liczba ludności na 1 placówkę biblioteczną,
  - $x_8$  – liczba dzieci w placówkach wychowania przedszkolnego na 1 tys. dzieci w wieku 3-5 lat,
  - $x_9$  – przeciętna powierzchnia użytkowa mieszkania na 1 osobę [m<sup>2</sup>],
  - $x_{10}$  – wskaźnik zagrożenia ubóstwem skrajnym [%];
- wymiar środowiskowy:
  - $x_{11}$  – emisja zanieczyszczeń pyłowych ogółem z zakładów szczególnie uciążliwych [t/r],
  - $x_{12}$  – emisja zanieczyszczeń gazowych ogółem z zakładów szczególnie uciążliwych [t/r],
  - $x_{13}$  – ścieki komunalne oczyszczane na 100 km<sup>2</sup> [dam<sup>3</sup>],
  - $x_{14}$  – udział obszarów prawnie chronionych w powierzchni ogółem [%],
  - $x_{15}$  – zasoby eksploatacyjne wód podziemnych [hm<sup>3</sup>].



Jako destymulanty wskazano:  $x_4, x_7, x_{10}, x_{11}, x_{12}$ . Pozostałe zmienne są stymulantami. W metodach bezwzorcowych obliczenia polegają na uśrednieniu wartości zmiennych unormowanych, a w metodach wzorcowych na wyznaczeniu odległości poszczególnych obiektów od zdefiniowanego wzorca. *Tabela 1* przedstawia wybrane metody.

**Tabela 1. Wybrane metody porządkowania liniowego**

Metoda	Formuła
Standaryzacja (Kukuła, Luty 2015, s. 219- 230)	<p>Dla stymulant: <math>z_{ij} = \frac{x_{ij} - \bar{x}_j}{S_j}</math>      dla destymulant: <math>z_{ij} = \frac{\bar{x}_j - x_{ij}}{S_j}</math></p> <p>gdzie: <math>z_{ij}</math> – wartość unormowana <math>j</math>-tej zmiennej dla <math>i</math>-tego obiektu; <math>x_{ij}</math> – wartość <math>j</math>-tej zmiennej dla <math>i</math>-tego obiektu, <math>\bar{x}_j</math> i <math>S_j</math> to odpowiednio średnia arytmetyczna i odchylenie standardowe <math>j</math>-tej zmiennej</p>
Unitaryzacja zerowana (Kukuła 2000, s. 60-92)	<p>Dla stymulant: <math>z_{ij} = \frac{x_{ij} - \min_i x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}</math>      dla destymulant: <math>z_{ij} = \frac{\max_i x_{ij} - x_{ij}}{\max_i x_{ij} - \min_i x_{ij}}</math></p> <p><math>\max_i x_{ij} \neq \min_i x_{ij}</math></p> <p>gdzie: <math>z_{ij}</math> – wartość unormowana <math>j</math>-tej zmiennej dla <math>i</math>-tego obiektu; <math>x_{ij}</math> – wartość <math>j</math>-tej zmiennej dla <math>i</math>-tego obiektu; <math>z_{ij} \in (0,1)</math></p>
Z. Hellwiga (Hellwig 1968, s. 307-327)	<p>Wyznaczenie wzorca na podstawie:</p> $q_i = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_{0j})^2}$ <p>gdzie: <math>z_{0j} = \max\{z_{ij}\}</math>, kiedy <math>Z_j</math> jest stymulantą, oraz <math>z_{0j} = \min\{z_{ij}\}</math>, kiedy <math>Z_j</math> jest destymulantą. Następnie wyznaczenie wskaźnika rozwoju:</p> $S_i = 1 - \frac{q_i}{q_0}$ <p>gdzie: <math>i = (1, 2, \dots, n)</math></p> $q_0 = \bar{q}_0 + 2s_0$ $\bar{q}_0 = \frac{1}{n} \sum_{i=1}^n q_i$ $S_0 = \sqrt{\frac{1}{n} \sum_{i=1}^n (q_i - \bar{q}_0)^2}$

<p>TOPSIS (Hwang, Yoon 1981)</p>	$Q_i = \frac{d_i^-}{d_i^- + d_i^+}$ <p>gdzie:  <math>Q_i</math> – wartość zmiennej syntetycznej dla <math>i</math>-tego obiektu;</p> $d_i^- = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_j^-)^2} ; d_i^+ = \sqrt{\sum_{j=1}^m (z_{ij} - z_j^+)^2}$ <p><math>z_{ij}</math> – wartość znormalizowana, <math>z_j^+ := \max_i \{z_{ij}\}</math>; <math>z_j^- := \min_i \{z_{ij}\}</math></p>
--------------------------------------	--

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury

Na podstawie miary  $m_{pq}$  dokonano porównań międzyrankingowych (Kukuła 1989):

$$m_{pq} = 1 - \frac{2 \sum_{i=1}^n |c_{ip} - c_{iq}|}{n^2 - z} \quad (1)$$

gdzie:

$p, q = 1, 2, \dots, v$ ,

$c_{ip}$  – pozycja  $i$ -tego obiektu w rankingu o numerze  $p$ ,

$c_{iq}$  – pozycja  $i$ -tego obiektu w rankingu o numerze  $q$ ,

$z = \begin{cases} 0, n \in P \\ 1, n \notin P \end{cases}$ , a  $P$  – zbiór liczb naturalnych parzystych.

Porównania można umieścić w macierzy ( $v \times v$ ). W celu określenia stopnia podobieństwa rankingu należy obliczyć sumę elementów  $p$  wiersza (lub kolumny) macierzy  $M$  pomniejszoną o 1. Sumę oznacza się symbolem  $u_p$ . Wynik ten można uśrednić:

$$\bar{u}_p = \frac{1}{v-1} \sum_{\substack{q=1 \\ p \neq q}}^v m_{pq} \quad (2)$$

$p, q = 1, 2, \dots, v$ .

Wybiera się metodę, dla której:

$$\bar{u}_p = \max_p \bar{u}_p \quad (3)$$

## Koncepcja zrównoważonego rozwoju

Rozważania nad koncepcją zrównoważonego rozwoju należy zacząć od zdefiniowania samego pojęcia. Według ONZ (Program Środowiskowy UNEP 1975) zrównoważony rozwój to taki przebieg nieuchronnego i pożądanego rozwoju

gospodarczego, który nie naruszałby w sposób istotny i nieodwracalny środowiska życia człowieka i nie prowadziłby do degradacji biosfery, który nie godziłby w prawa przyrody, ekonomii i kultury. Według Komisji Brundtland zrównoważony rozwój to taki, który gwarantuje zaspokojenie potrzeb obecnych pokoleń, nie ograniczając możliwości zaspokajania potrzeb przez przyszłe pokolenia. Oznacza taki proces zmian, w którym eksploatacja zasobów, kierunki inwestowania i postępu technicznego oraz zmiany instytucjonalne pozostają w harmonii i zachowują teraz i w przyszłości możliwość zaspokojenia ludzkich potrzeb i aspiracji.

W 1987 roku Światowa Komisja ds. Środowiska i Rozwoju (zwana Komisją Brundtland) powołana przez ONZ opracowała raport *Nasza wspólna przyszłość*. W raporcie tym przedstawiono ideę zrównoważonego rozwoju. Zainteresowanie rozwojem społeczno-gospodarczym biorącym pod uwagę dobro środowiska było zauważalne już wcześniej, jednak dopiero po publikacji tego raportu kwestia ta zyskała na uwadze. Idea zakłada integrację trzech kluczowych obszarów:

- ekonomicznego – uwzględniającego wzrost gospodarczy, który zapewni wystarczającą ilość dóbr i usług;
- ekologicznego – obejmującego ochronę zasobów naturalnych przed zniszczeniem i skażeniem, poprawę stanu środowiska czy też opracowywanie rozwiązań ograniczających zużycie zasobów naturalnych;
- społecznego – dotyczącego poprawy jakości życia ludności, zaspokajania podstawowych potrzeb, np.: dostępu do wody, opieki zdrowotnej czy edukacji.

W dyskusji nad tą koncepcją przejawiają się tendencje do rozszerzenia jej o inne obszary, np. instytucjonalny. Koncepcja zrównoważonego rozwoju jest krytyką dotychczasowych teorii rozwoju gospodarczego i prezentuje pewną wizję przyszłości, opierającą się na moralnej odpowiedzialności za przyrodę. Rozumie się ją jako nowoczesny nurt rozwoju społeczno-gospodarczego, a czasem jako myśl społeczno-filozoficzną, która wyraża konieczność zmian aktualnych wartości przyjmowanych przez społeczeństwo. Według tej koncepcji cele rozwoju gospodarczego i społecznego powinny być na nowo zdefiniowane. Bardzo ważne jest umacnianie właściwych, czyli równych proporcji między trzema wymienionymi obszarami, oraz konieczność łącznego traktowania wszystkich procesów gospodarczych, ekonomicznych i ekologicznych. Podstawą tej koncepcji są pewnego rodzaju życzenia, jak ma wyglądać świat, więc wielu ludzi uważa ją za utopię. Sama idea jest słuszna, ale pozostawia wiele wątpliwości co do możliwości jej urzeczywistnienia. Idea zrównoważonego rozwoju stała się też podstawą rozwoju Polski. W art. 5 Konstytucji Rzeczypospolitej Polskiej zapisano: „Rzeczpospolita Polska strzeże niepodległości i nienaruszalności swojego terytorium, zapewnia wolności i prawa człowieka i obywatela oraz bezpieczeństwo obywateli, strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”. Nawiązanie do koncepcji zrównoważonego rozwoju występuje również w art. 74 – „Ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych”.

## Zrównoważony rozwój województw – przegląd badań

Idea zrównoważonego rozwoju uznawana jest często za niemożliwą do skwantyfikowania. Zrównoważony rozwój to kategoria wielowątkowa, dlatego głównym problemem jest sformułowanie, co konkretnie oceniać w poszczególnych obszarach. Do tej pory nie udało się skonstruować jednego powszechnie stosowanego miernika, który uwzględniałby wszystkie trzy obszary. W badaniach nad zrównoważonym rozwojem korzysta się często z mierników syntetycznych.

**Tabela 2. Zrównoważony rozwój w ujęciu województw**

Autorzy	Konkluzja
Bal-Domańska, Wilk (2011, s. 300-322)	Badania dotyczyły wymiaru gospodarczego województw. Porównano rok 2009 z rokiem 2005. Badaniem objęto 15 cech diagnostycznych zgrupowanych w 5 obszarów. W 2005 roku sytuację większości województw można było określić jako niekorzystną, natomiast w 2009 roku jako umiarkowanie korzystną. W relacji do 2005 roku nastąpiły niewielkie przesunięcia województw w rankingu. W 2009 roku nadal liderem było województwo mazowieckie, choć jego dystans w stosunku do pozostałych województw uległ zmniejszeniu. Natomiast w grupie województw o najmniej korzystnej sytuacji, podobnie jak w 2005 roku, znalazły się: zachodniopomorskie, opolskie, świętokrzyskie i warmińsko-mazurskie.
Imiolezyk (2016, s. 166-176)	Badania dotyczyły trzech wymiarów zrównoważonego rozwoju Polski na tle krajów Unii Europejskiej w latach 2005-2013. Na podstawie wybranych zmiennych – wskaźnika zagrożenia ubóstwem lub wykluczeniem społecznym, zużycia energii elektrycznej gospodarstw domowych na 1 mieszkańca, wzrostu PKB na 1 mieszkańca, stopy inwestycji, udziału energii ze źródeł odnawialnych w zużyciu paliw w transporcie, odpadów komunalnych wytwarzanych na 1 mieszkańca – wskazano na poprawę jakości życia społeczeństwa przy uwzględnieniu działań zmniejszających degradację środowiska naturalnego.
Korol (2008, s. 81-98)	W badaniu uwzględniono ład gospodarczy (9 wskaźników), ład społeczny (13 wskaźników), ład środowiskowy (13 wskaźników). Okres badań to porównanie roku 2005 z 1998. Wyniki wskazują na kształtujący się podział Polski na dwie strefy, tj. mniej rozwiniętą północno-wschodnią i lepiej rozwiniętą zachodnio-południową wraz z województwem mazowieckim. Pozytywny kierunek zmian zanotowano w województwach: wielkopolskim, łódzkim, opolskim i kujawsko-pomorskim; negatywny w województwach: pomorskim, lubelskim i świętokrzyskim. Liderem rozwoju w badanych latach było województwo mazowieckie.

Roszkowska, Karwowska (2014, s. 9-37)	Badano województwa w 2010 roku w kontekście trzech wymiarów. Badania obejmowały analizę wskaźnikową obszarów tematycznych oraz konstrukcję rankingów województw z wykorzystaniem syntetycznej miary rozwoju w ramach każdego z łańdów. Wyniki wskazują dość duże zróżnicowanie regionów ze względu na poziom gospodarczy, społeczny i środowiskowy, jak również na charakter relacji między nimi. Najwyższy poziom rozwoju zrównoważonego z uwzględnieniem wszystkich łańdów reprezentują województwa: dolnośląskie, mazowieckie, pomorskie; najniższy zaś województwa: opolskie i świętokrzyskie.
Telega (2011, s. 77-92)	Badano województwa w latach 1999-2007, biorąc pod uwagę 3 wymiary zrównoważonego rozwoju (łącznie 10 wskaźników). Na podstawie metody Strahla stwierdzono, że występuje proces dywergencji w zakresie łańdu gospodarczego, umiarkowana dywergencja w zakresie łańdu społecznego (2 z 4 wskaźników) oraz zmniejszenie zróżnicowania w zakresie oddziaływania na środowisko (3 z 4 wskaźników). Można zauważyć, że narastające zróżnicowanie społeczno-gospodarcze występuje jednocześnie z wyrównywaniem poziomu oddziaływania na środowisko przez poszczególne województwa.
Fura (2015, s. 108-117)	Badano województwa w 2012 roku, uwzględniając 14 cech charakteryzujących obszar gospodarczy, społeczny i środowiskowy zrównoważonego rozwoju. Na podstawie miernika syntetycznego Hellwiga stwierdzono, że istnieje znaczne zróżnicowanie pod względem rozwoju. Za najlepsze województwa pod względem zrównoważonego rozwoju uznano: małopolskie, wielkopolskie, śląskie i łódzkie. Za najgorsze: kujawsko-pomorskie, opolskie, warmińsko-mazurskie i lubuskie.
Roszkowska, Misiewicz, Karwowska (2014, s. 168-190)	Badania obejmowały województwa w 2014 roku, uwzględniając 3 wymiary zrównoważonego rozwoju (15 wskaźników). Na podstawie modelowania miękkiego oraz metody TOPSIS stwierdzono, że najistotniejszy wpływ na trzy analizowane łańdy oraz na integrującą je zmienną ukrytą ZR mają: wartość dodana brutto na 1 pracującego, przeciętny miesięczny dochód rozporządzalny na 1 osobę oraz odsetek ludności korzystającej z oczyszczalni ścieków ogólnej liczby ludności, a więc wskaźniki odzwierciedlające każdy z analizowanych łańdów. Za najlepsze województwa pod względem wszystkich łańdów uznano: mazowieckie i pomorskie, za najgorsze: podlaskie, łódzkie, lubelskie, opolskie, świętokrzyskie i podkarpackie.
Stec (2011, s. 232-251)	Badano województwa w 2008 roku na podstawie 45 wskaźników obejmujących wymiar gospodarczy i społeczny. Na podstawie miary rozwoju Hellwiga stwierdzono, że najlepsze lokaty w rankingu województw pod względem 45 cech uzyskały województwa: mazowieckie, śląskie oraz dolnośląskie. Końcowe miejsca w rankingu zajęły natomiast województwa: lubelskie, podkarpackie oraz warmińsko-mazurskie. Dla większości województw miara syntetyczna kształtowała się powyżej przeciętnej.

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury

Niektóre z badań skupiają się na określeniu poziomu rozwoju, inne na określeniu postępu. Często też dokonuje się klasyfikacji województw w ranking lub w grupy o podobnym poziomie. Zazwyczaj badania nad zrównoważonym rozwojem dotyczą wszystkich trzech obszarów, jednak zdarzają się takie, które oceniają poszczególne wymiary oddzielnie.

### **Zróźnicowanie poziomu zrównoważonego rozwoju w województwach**

Analizując wymiar ekonomiczny, można stwierdzić, że zdecydowanie najlepsze pod tym względem było województwo mazowieckie, śląskie i dolnośląskie. Najsłabsze (w metodach bezwzorcowych) było województwo warmińsko-mazurskie i lubelskie (w metodach wzorcowych). Oprócz województwa mazowieckiego żadne inne nie uzyskało takich samych pozycji we wszystkich czterech metodach.

W przypadku wymiaru społecznego najslabiej wypada województwo warmińsko-mazurskie (ostatnie miejsce w trzech rankingach) oraz województwo podkarpackie (w metodzie TOPSIS). Jednoznacznie najkorzystniejsza sytuacja kształtuje się w województwie mazowieckim. Następnie w województwie łódzkim (metody bezwzorcowe), podlaskim (metoda Hellwiga) i śląskim (metoda TOPSIS). Województwo małopolskie i mazowieckie jako jedyne uzyskały taką samą lokatę we wszystkich rankingach.

Biorąc pod uwagę wymiar środowiskowy, uwidaczniają się znaczne różnice w stosunku do dwóch poprzednich wymiarów. Województwo warmińsko-mazurskie, które pod względem ekonomicznym i społecznym było najslabsze, w wymiarze środowiskowym okazało się najlepsze (metody bezwzorcowe). Ciekawym przypadkiem jest województwo śląskie, które w wymiarze środowiskowym zajęło dwie skrajne lokaty. W metodach bezwzorcowych okazało się najslabsze, a w metodach wzorcowych najlepsze. Województwo podlaskie również można uznać za najslabsze pod względem analizowanych zmiennych.

Analizując wszystkie trzy wymiary, ogólnie można stwierdzić, że województwo mazowieckie charakteryzowało się najkorzystniejszą sytuacją (8 na 12 razy zajęło 1. miejsce), a najmniej korzystną województwo warmińsko-mazurskie (5 na 12 razy zajęło ostatnie miejsce).

Na podstawie wybranych zmiennych obliczono poziom zrównoważonego rozwoju dla wszystkich województw (*Tabela 4*). Rankingi według metod bezwzorcowych są do siebie bardzo zbliżone, inaczej niż w przypadku metod wzorcowych; tu różnice są istotniejsze. W ogólnej klasyfikacji województwo mazowieckie uzyskało najwyższe lokaty we wszystkich rankingach. Za najslabsze można uznać województwo warmińsko-mazurskie (które uzyskało ostatnie miejsce w 3 rankingach) oraz województwo podkarpackie (w metodzie TOPSIS). Dla każdej z metod obliczono średnią wartość wskaźnika dla wszystkich województw. We wszystkich metodach ponad średnią wartością znajdowało się 7 województw – w każdym przypadku były to te same województwa. Można je uznać za te, które mają najwyższy poziom rozwoju. Były to: dolnośląskie, łódzkie, małopolskie, mazowieckie, pomorskie, śląskie i wielkopolskie. *Tabela 4* zawiera wartości poszczególnych wskaźników dla każdego z województw. Im wyższe wartości, tym wyższy poziom

rozwoju. Największa różnica w pozycjach między rankingami to 7 miejsc (lubuskie, świętokrzyskie, warmińsko-mazurskie). Województwa: mazowieckie i pomorskie otrzymały takie same lokaty we wszystkich rankingach.

**Tabela 3. Rankingi województw pod względem poziomu zrównoważonego rozwoju w podziale na wymiary: ekonomiczny, społeczny i środowiskowy**

Województwo	Wymiar ekonomiczny				Wymiar społeczny				Wymiar środowiskowy			
	standaryzacja	unitaryzacja zerowana	metoda Z. Hellwiga	metoda TOPSIS	standaryzacja	unitaryzacja zerowana	metoda Z. Hellwiga	metoda TOPSIS	standaryzacja	unitaryzacja zerowana	metoda Z. Hellwiga	metoda TOPSIS
dolnośląskie	4	4	2	3	5	5	8	6	13	13	9	12
kujawsko-pomorskie	11	10	9	7	15	15	14	15	8	7	6	7
lubelskie	12	12	16	16	4	4	9	11	12	12	14	14
lubuskie	8	8	10	10	8	8	13	14	6	5	15	13
łódzkie	7	7	6	9	2	2	4	3	15	15	5	3
małopolskie	6	6	7	13	7	7	7	7	2	3	4	6
mazowieckie	1	1	1	1	1	1	1	1	7	8	2	2
opolskie	9	9	11	14	3	3	11	10	14	14	13	15
podkarpackie	15	15	13	11	12	12	15	16	5	6	12	11
podlaskie	13	13	15	15	11	11	2	4	10	11	16	16
pomorskie	5	5	4	5	13	13	10	9	3	2	7	8
śląskie	2	2	3	2	6	6	5	2	16	16	1	1
świętokrzyskie	14	14	14	12	14	14	6	8	4	4	8	5
warmińsko-mazurskie	16	16	12	6	16	16	16	12	1	1	11	9
wielkopolskie	3	3	5	4	10	10	3	5	11	10	3	4
zachodniopomorskie	10	11	8	8	9	9	12	13	9	9	10	10

Źródło: Badania własne

Po wyznaczeniu rankingów powstaje dylemat – który z nich uznać za najlepszy. W celu ustalenia tego, który ranking jest najbardziej wiarygodny, posłużono się miarą podobieństw rankingów ( $m_{pq}$ ). Za pomocą tej metody stwierdzono, że ranking obliczony metodą standaryzacji jest najbardziej podobny do wszystkich innych rankingów. Wektor wartości  $m_{pq}$ :

$$[\bar{u}_p]_{p=1,\dots,4} = [0,818 \quad 0,813 \quad 0,792 \quad 0,630]$$

**Tabela 4. Rankingi województw pod względem poziomu zrównoważonego rozwoju**

Województwo	Metoda bezwzorcowa				Metoda wzorcowa			
	standaryzacja		unitaryzacja zerowana		Z. Hellwiga		TOPSIS	
	pozycja	wartość	pozycja	wartość	pozycja	wartość	pozycja	wartość
dolnośląskie	2	0,324	2	0,529	2	0,382	5	0,397
kujawsko-pomorskie	15	-0,393	14	0,347	11	0,194	11	0,311
lubelskie	10	-0,061	9	0,435	10	0,196	14	0,293
lubuskie	8	-0,034	8	0,443	9	0,203	15	0,262
łódzkie	7	0,085	7	0,465	7	0,312	3	0,433
małopolskie	3	0,255	4	0,509	3	0,359	7	0,376
mazowieckie	1	1,249	1	0,770	1	0,632	1	0,630
opolskie	9	-0,047	10	0,434	12	0,192	10	0,322
podkarpackie	13	-0,356	13	0,354	15	0,120	16	0,233
podlaskie	12	-0,277	12	0,374	14	0,166	12	0,303
pomorskie	6	0,090	6	0,467	6	0,325	6	0,391
śląskie	5	0,183	5	0,487	5	0,340	2	0,537
świętokrzyskie	14	-0,387	15	0,343	13	0,178	8	0,365
warmińsko-mazurskie	16	-0,659	16	0,277	16	0,059	9	0,331
wielkopolskie	4	0,248	3	0,513	4	0,358	4	0,430
zachodniopomorskie	11	-0,218	11	0,392	8	0,215	13	0,299

Źródło: Badania własne

### Podsumowanie

Poziom zrównoważonego rozwoju na podstawie przeprowadzonej analizy wykazuje znaczne zróżnicowanie. Bazując na wykonanych obliczeniach, można stwierdzić, że:

- W metodach bezwzorcowych pozycje rankingowe są do siebie bardzo zbliżone.
- W wymiarze ekonomicznym i społecznym najkorzystniej wypadło województwo mazowieckie, a najsłabiej warmińsko-mazurskie.
- Pod względem środowiskowym najwyższymi pozycjami charakteryzowało się województwo warmińsko-mazurskie, a najniższymi – podlaskie.
- Na podstawie rankingów województw uwzględniających łącznie wszystkie wymiary najlepsze było województwo mazowieckie, a najsłabsze warmińsko-mazurskie oraz podkarpackie.



- Oprócz województwa mazowieckiego wysokim poziomem rozwoju wyróżniały się województwa: dolnośląskie, łódzkie, małopolskie, pomorskie, śląskie i wielkopolskie.
- Za najbardziej wiarygodny ranking uznano ten, który został stworzony na podstawie metody bezwzorcowej – standaryzacji.

## Literatura

1. Adamowicz M. (2005), *Koncepcje zintegrowanego, zrównoważonego i wielofunkcyjnego rolnictwa w polityce rozwoju wsi*, [w:] Wasiaś A., Dobrzyński G. (red.), *Zrównoważony rozwój w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu*, Politechnika Białostocka, Białystok.
2. Bal-Domańska B., Wilk J. (2011), *Gospodarcze aspekty zrównoważonego rozwoju województw – wielowymiarowa analiza porównawcza*, „Przegląd Statystyczny”, R. LVIII, z. 3-4.
3. Borys T. (red.) (1999), *Wskaźniki ekorozwoju*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.
4. Brundtland Commission (1987), *Our Common Future*, Oxford University Press, Oxford.
5. Fura B. (2015), *Zróżnicowanie poziomu rozwoju zrównoważonego województw Polski z wykorzystaniem analizy wielowymiarowej*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 44, cz. 1.
6. Hellwig Z. (1968), *Zastosowanie metody taksonomicznej do typologicznego podziału krajów ze względu na poziom ich rozwoju oraz zasoby i strukturę wykwalifikowanych kadr*, „Przegląd Statystyczny”, t. 15, z. 4.
7. Hull Z. (2005), *Filozofie zrównoważonego rozwoju*, [w:] Papuziński A. (red.), *Zrównoważony rozwój. Od utopii do praw człowieka*, Oficyna Wydawnicza Branta, Bydgoszcz.
8. Hwang C.L., Yoon K. (1981), *Multiple Attribute Decision Making: Methods and Applications*, Springer Verlag, New York.
9. Imiołczyk J. (2016), *Zarządzanie zrównoważonym rozwojem w wybranych krajach Unii Europejskiej – ocena wskaźników zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 24, t. 1.
10. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483).
11. Korol J. (2008), *Ocena zrównoważonego rozwoju regionalnego w Polsce w latach 1998-2005*, „Gospodarka Narodowa”, nr 7-8.
12. Kukuła K. (1989), *Statystyczna analiza strukturalna i jej zastosowanie w sferze usług produkcyjnych dla rolnictwa*, Zeszyty Naukowe AE w Krakowie, seria specjalna: Monografie, Kraków.
13. Kukuła K. (2000), *Metoda unitaryzacji zerowanej*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
14. Kukuła K., Luty L. (2015), *Propozycja procedury wspomagającej wybór metody porządkowania liniowego*, „Przegląd Statystyczny”, R. LXII, z. 2.
15. Olejniczak K. (2015), *Innowacje ekologiczne jako narzędzie wspierania zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej, Zarządzanie”, nr 19.
16. Płachciak A. (2011), *Geneza idei rozwoju zrównoważonego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu. Ekonomia”, nr 5(17).
17. Poskrobko T. (2012), *Nowe koncepcje i teorie rozwoju w ekonomii*, [w:] Czaja S. i in., *Wyzwania współczesnej ekonomii*, Difin, Warszawa.
18. Roszkowska E., Karwowska R. (2014), *Wielowymiarowa analiza poziomu zrównoważonego rozwoju województw Polski w 2010 roku*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Białostockiej. Ekonomia i Zarządzanie”, z. 6, nr 1.

19. Roszkowska E., Misiewicz E.I., Karwowska R. (2014), *Analiza poziomu zrównoważonego rozwoju województw Polski w 2010 roku*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 2.
20. Stec M. (2011), *Uwarunkowania rozwojowe województw w Polsce – analiza statystyczno-ekonometryczna*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 20.
21. Telega I. (2011), *Rozwój zrównoważony regionów Polski – próba oceny*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 225.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF VOIVODESHIPS – COMPARATIVE ANALYSIS**

**Abstract:** The aim of the study is to determine the degree of development of voivodeships and to classify them into the rankings. The research was conducted on the grounds of four methods of linear ordering (standardization, zero unitarization, Z. Hellwig and TOPSIS). Study period covers year 2014. Fifteen variables were chosen from three different areas- economic, social and environmental. Both overall development and development of each voivodeship, based on particular dimensions, were analyzed. Research showed that mazowieckie voivodeship was the top-ranked developed region, while warmińsko- mazurskie voivodeship was the least developed. Based on ranking paralel benchmark, standardization method was chosen as the best ranking.

**Keywords:** sustainable development, regional development, linear ordering



## ZRÓWNOWAŻONY ROZWÓJ MAŁYCH MIAST W ŚWIETLE WARUNKÓW I WYMOGÓW STOWARZYSZENIA *CITTASLOW*

Ewa Zadęcka

Uniwersytet Ekonomiczny w Krakowie  
Katedra Handlu i Instytucji Rynkowych

**Streszczenie:** Przedmiotem opracowania jest prezentacja nowego trendu w rozwoju małych miast, jakim niewątpliwie jest idea *Cittaslow*. Podwaliny do jej powstania dała koncepcja 3E będąca podstawą zrównoważonego rozwoju. Niniejsza publikacja ukazuje, jak *Cittaslow* wpisuje się w koncepcję zrównoważonego rozwoju. Ponadto opracowanie charakteryzuje małe miasta członkowskie *Cittaslow*, które współcześnie rozwijają się w oparciu o zasady zrównoważonego rozwoju.

**Słowa kluczowe:** małe miasto, zrównoważony rozwój, *Cittaslow*, zrównoważona konsumpcja, *Slow Travel*, *downshifting*

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.03

### Wprowadzenie

We współczesnym świecie, gdzie rozwój nastawiony jest na ilość i szybkość, poszukuje się alternatywnych możliwości rozwoju trwałego, stabilnego, zrównoważonego. Przez pojęcie „rozwój zrównoważony” (*Sustainable Development*)<sup>1</sup> rozumie się zaspokojenie „teraźniejszych potrzeb bez narażania na szwank zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb”. Taką definicję zrównoważonego rozwoju sformułowano w raporcie *Nasza wspólna przyszłość* (*Our Common Future*) z 1987 roku przygotowanym przez Komisję do spraw Środowiska i Rozwoju (WCED) Organizacji Narodów Zjednoczonych (tzw. Komisję Brundtland). Wspomniana Komisja przyczyniła się do zwołania w 1992 roku drugiego Szczytu Ziemi w Rio de Janeiro, który był bardzo ważnym wydarzeniem dla wdrażania idei zrównoważonego rozwoju. Na tej konferencji uchwalono 5 kluczowych dokumentów, tj.: *Agendę 21*, *Deklarację z Rio de Janeiro w sprawie środowiska i rozwoju*, *Ramową Konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu*, *Konwencję o różnorodności biologicznej* i *Deklarację o lasach*.

---

<sup>1</sup> Pojęcie „zrównoważony rozwój” jest używane jako odpowiednik angielskiego terminu „*Sustainable Development*” i po raz pierwszy zostało użyte w końcu lat 60. ubiegłego wieku przez Barbarę Ward, która zastosowała go w celu wyrażenia poglądu, że rozwój społeczny, ekonomiczny i ochrona środowiska nie tylko się wzajemnie nie wykluczają, ale powinny być prowadzone łącznie (Zabłocki 2002, s. 9; Knap 2012, s. 53-54).

W Polsce zasada zrównoważonego rozwoju została podniesiona do rangi konstytucyjnej. W art. 5 *Konstytucji RP* czytamy, że „Rzeczpospolita Polska [...] strzeże dziedzictwa narodowego oraz zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju” (rozdział I, art. 5). Ustawa *Prawo ochrony środowiska* definiuje pojęcie zrównoważonego rozwoju rozumianego jako „taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokajania podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń” (Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska*). Szczegółowe działania w obszarach społecznym, gospodarczym i środowiska zostały opracowane i zawarte w *Strategii Zrównoważonego Rozwoju Polski do 2025 roku*.

Na konferencji Habitat II, która miała miejsce w Stambule w 1996 roku, odbył się także Szczyt Miast, na którym zauważono, iż współcześnie to miasta kształtują oblicze świata i w związku z tym wprowadzanie w życie rozwoju zrównoważonego w skali globalnej musi rozpocząć się od lokalnej i regionalnej skali miasta. *Cittaslow* wpisuje się w koncepcję zrównoważonego miasta, czyli takiego, w którym cele społeczno-gospodarcze są harmonijnie połączone ze sprawami środowiska i wykorzystania energii w celu zapewnienia ciągłości zmian (Banachowicz, Danielewicz 2006, s. 59-76). Należy przez to rozumieć podnoszenie na wyższy poziom zamożności mieszkańców, poprawę stanu bezpieczeństwa w przyjaznym środowisku społecznym, coraz lepszą jakość środowiska przyrodniczego, a także podnoszenie poziomu ładu przestrzennego oraz funkcjonalności kształtowanych miejskich struktur przestrzennych lub inaczej jako „zaspokojenie obecnych potrzeb bez poświęcania zdolności przyszłych pokoleń do zaspokajania ich własnych potrzeb poprzez równoważenie kwestii środowiskowych, ekonomicznych i społecznych” (Mahesh Basantani 2008).

Koncepcja zrównoważonego rozwoju odegrała w drugiej połowie XX wieku olbrzymią rolę w kształtowaniu sposobu myślenia o wzajemnych stosunkach pomiędzy społeczeństwem, gospodarką i zasobami środowiska przyrodniczego (Nutzinger, Radke 1995, s. 18-19). Przyczyniła się ona do podejmowania poszukiwań nowych kierunków rozwoju miast, które będą harmonizować ze sobą działania spośród wspomnianych trzech obszarów.

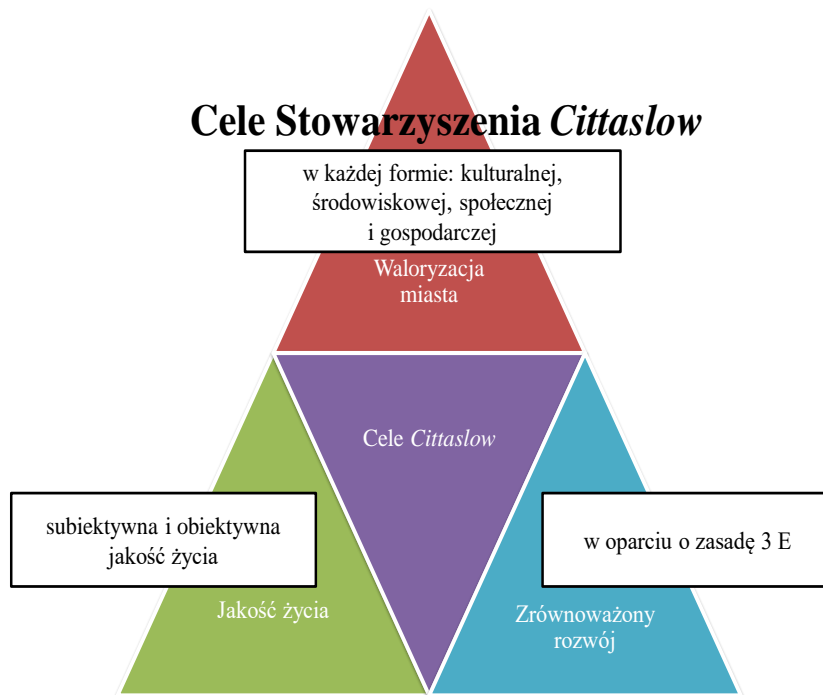
*Cittaslow* jest nową koncepcją, która promuje inny sposób rozwoju miasta, koncentrując się na lokalnej różnorodności, zbudowanej w oparciu o dziedzictwo historyczne i kulturowe oraz lokalne tradycje, przyciągające powolnym i spokojnym tempem życia (więcej: Radstrom 2011; Semmens, Freeman 2012; Presenza, Abbate, Alibrandi 2014).

Opracowanie ma na celu prezentację nowego trendu w rozwoju miasta w oparciu o koncepcję *Cittaslow*, u podstaw której leżą zasady zrównoważonego rozwoju.

## Geneza rozwoju koncepcji Cittaslow

Stowarzyszenie o nazwie „Cittaslow – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia” zostało zawiązane 16 października 1999 r. w Orvieto przez pomysłodawców ruchu *Cittaslow*, Paolo Saturniniego, burmistrza Greve di Chianti we Włoszech i burmistrzów innych niewielkich miasteczek, takich jak: Bra, Orvieto i Positano<sup>2</sup>. Powszechnie używana nazwa „Cittaslow”<sup>3</sup> stanowi połączenie słów „citta” (z j. włoskiego „miasto”) i „slow” (z j. angielskiego „wolny, powolny”), co w luźnym tłumaczeniu oznacza „powolne miasto”.

Stowarzyszenie jest organizacją typu non-profit, której głównym celem jest promowanie i rozpowszechnianie kultury dobrego życia poprzez badania, eksperymentowanie, stosowanie rozwiązań dotyczących organizacji miasta (<http://cittaslowpolska.pl/o-nas>; więcej o powstaniu *Cittaslow*: Zadęcka 2015).



**Rysunek 1. Zasadnicze cele Stowarzyszenia Cittaslow**

Źródło: Opracowanie własne

<sup>2</sup> Ruch wziął swój początek od międzynarodowej organizacji *Slow Food*, założonej przez Carlo Petrini. (Więcej o ruchu *Slow Food*: Mayer, Knox 2009; Sassatelli, Davolio 2010; Servon, Pink 2015; strona internetowa *Slow Food International*, <http://www.slowfood.com/>).

<sup>3</sup> Zamiennie z „Cittaslow” używa się angielskiego określenia „*Slow City*” lub rzadziej „*Miasto Dobrego Życia*”, stosowane zwłaszcza w oficjalnych dokumentach.

Obecnie w *Cittaslow* stowarzyszonych jest 209 miast reprezentujących 30 krajów z całego świata. Sieć włoska liczy obecnie 80 miast i jest największą siecią na świecie. Zaraz za nimi plasują się polskie miasta *Cittaslow*. Pierwszym polskim miastem, które w 2004 roku włączyło się do tego ruchu i otrzymało prawo do używania logo sieci – wizerunku pomarańczowego ślimaka – był Reszel w województwie warmińsko-mazurskim.

**Rysunek 2. Logo *Cittaslow*: pomarańczowy ślimak niosący koronę z nowoczesnych i historycznych budynków, czyli połączenie równowagi i nowoczesności**



Źródło: (<http://cittaslowpolska.pl/o-nas>)

Polska Krajowa Sieć Miast *Cittaslow* (PKSMC)<sup>4</sup> liczy obecnie (czerwiec 2016 r.) 24 miasta (Barczewo, Bartoszyce, Biskupiec, Bisztynek, Dobre Miasto, Gołdap, Górowo Iławeckie, Kalety, Lidzbark Warmiński, Lubawa, Murowana Goślina, Nidzica, Nowe Miasto Lubawskie, Nowy Dwór Gdański, Olsztynek, Pasym, Prudnik, Rejowiec Fabryczny, Reszel, Ryn, Lidzbark, Orneta, Działdowo, Sępole) oraz jednego członka wspierającego, tj. Urząd Marszałkowski Województwa Warmińsko-Mazurskiego.

### **Procedura przystąpienia do Stowarzyszenia Miast Dobrego Życia**

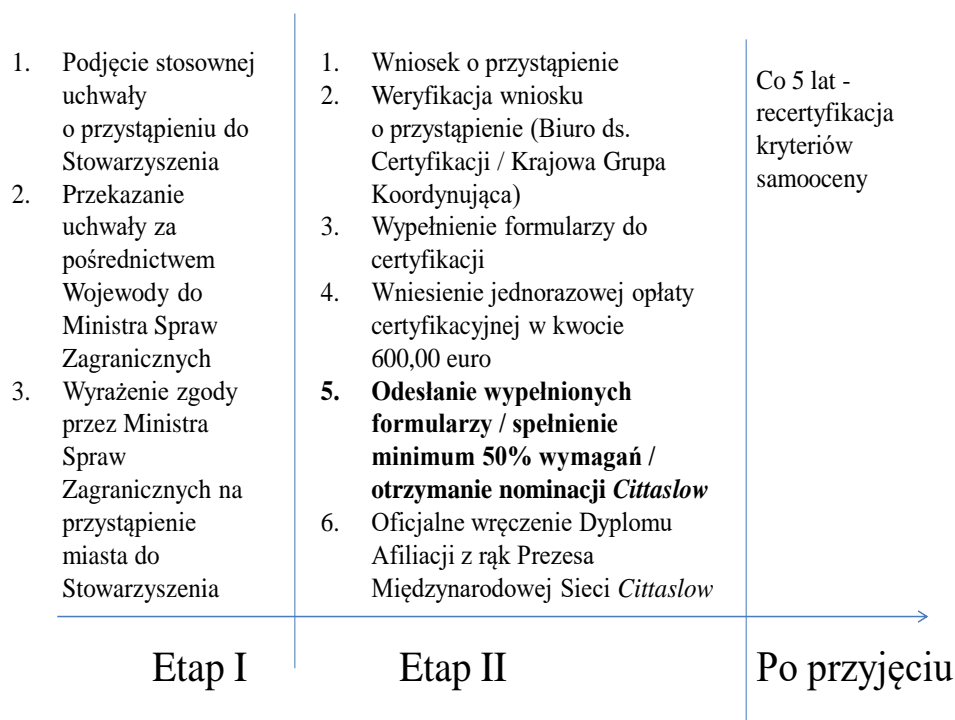
W *Cittaslow* zrzeszone są małe i średnie miasta do 50 tys. mieszkańców<sup>5</sup>, które nie są stolicami powiatów. Proces certyfikacji przebiega dwuetapowo, są to etapy:

- I. krajowa procedura administracyjna,
- II. właściwa procedura certyfikacji.

---

<sup>4</sup> PKSMC będąca krajową strukturą organizacyjną Międzynarodowego Stowarzyszenia Miast *Cittaslow* została uznana w 2007 roku przez Międzynarodowy Komitet Koordynujący w Urbino. Obecnie jej siedziba mieści się w Biurze Jakości i Znaków Regionalnych Urzędu Marszałkowskiego w Olsztynie.

<sup>5</sup> Według specjalistów zajmujących się zagospodarowaniem przestrzennym miast i socjologów, takie ośrodki zapewniają najbardziej ludzki wymiar życia.



**Rysunek 3. Etapy procedury przystąpienia do Cittaslow**

Źródło: Opracowanie własne

W ramach procedury przygotowawczej każde z pretendujących miast zobowiązane jest spełnić min. 50% wymogów z listy 71 kryteriów pogrupowanych w 7 makroobszarach (przynajmniej po 1 z każdej kategorii).

Kryteria warunkujące przystąpienie do *Cittaslow* idealnie wpisują się w koncepcję 3E, która sprowadza się do osiągnięcia następujących celów:

- ekologicznego (polegającego na powstrzymaniu degradacji środowiska i eliminacji jego zagrożeń);
- ekonomicznego (wyrażającego się w zaspokojeniu podstawowych potrzeb materialnych ludzkości przy użyciu techniki i technologii nieniszczących środowiska);
- społecznego (zakładającego zabezpieczenie minimum socjalnego, ochronę zdrowia, rozwój sfery duchowej człowieka (kultura), bezpieczeństwo i edukację) (Skowroński 2006, s. 51).

**Tabela 1. Przykładowe wymogi certyfikacyjne zaszerogowane w siedmiu makroobszarach<sup>6</sup>**

**Konieczność spełnienia min. 50% wymogów z listy 71 kryteriów pogrupowanych w 7 makroobszarach (przynajmniej po 1 z każdej kategorii)**

Makroobszar	Przykład
Polityka środowiskowa	System kontroli jakości powietrza i wody, wspieranie rozwoju alternatywnych źródeł energii, redukcja zanieczyszczeń wizualnych, akustycznych i świetlnych, zachowanie bioróżnorodności
Polityka infrastrukturalna	Renowacja centrów historycznych, tworzenie publicznych obszarów zieleni, ścieżek rowerowych, deptaków, rewitalizacja, dostosowanie przestrzeni architektonicznej dla osób niepełnosprawnych, wspieranie alternatywnych rodzajów transportu
Polityka jakości życia miejskiego	Bioarchitektura, <i>passivhouse</i> , odnowa i podnoszenie wartości centrów miast, odnowa obszarów marginalnych, monitoring i redukcja zanieczyszczeń, rozwój telepracy, tworzenie społecznych terenów zieleni
Polityka dotycząca rolnictwa, rzemiosła, turystyki	Rozwój rolnictwa ekologicznego, promocja lokalnych produktów, tradycyjnego rzemiosła, programy edukacji smaków, cykliczne spisy typowych produktów lokalnych, wspieranie i promowanie lokalnych wydarzeń kulturalnych, rozwinięta infrastruktura turystyczno-noclegowa, oznakowanie tras turystycznych i rowerowych
Polityka gościnności i świadomości	Kampanie informacyjne wśród mieszkańców odnośnie idei <i>Cittaslow</i> , zachęcanie do partycypacji obywatelskiej, ułatwienie dostępu do informacji i usług, edukacja zdrowotna, zapewnienie bogatej oferty kulturalnej
Polityka spójności społecznej	Integracja osób niepełnosprawnych, integracja międzykulturowa
Polityka partnerstwa	Wsparcie na rzecz kampanii i działań <i>Cittaslow</i>

Źródło: Opracowanie własne

<sup>6</sup> Szczegółowe zestawienie wymogów (planów) w doskonaleniu stawianych w różnych obszarach miastom wstępującym do Stowarzyszenia „*Cittaslow* – Międzynarodowa Sieć Miast Dobrego Życia” dostępne jest na stronie: <http://cittaslowpolska.pl/miedzynarodowa-siec-miast-cittaslow> oraz w Załączniku A do Statutu *Cittaslow*, s. 21.



## Przejawy zrównoważonego rozwoju małych miast Cittaslow

Wzrost znaczenia małych miast<sup>7</sup> dla poszczególnych regionów i całego kraju to niewątpliwie trend XXI wieku. Jest to niezaprzeczalnie rezultat wzrostu znaczenia czynników endogenicznych w budowaniu przewagi konkurencyjnej małych miast. W *Nowej Karcie Ateńskiej* czytamy, iż „[...] w XXI wieku sukces gospodarczy odniosą te miasta, które potrafią wykorzystać swoje przewagi konkurencyjne. Głównym źródłem tych przewag będzie wieloaspektowa spójność miasta. Znaczące przewagi konkurencyjne stwarzać będą także: umiejętne wykorzystanie przymiotów środowiska naturalnego i kulturowego, zachowywanie dziedzictwa historycznego oraz podkreślanie zarówno unikalności miasta, jak i różnorodności tworzonych przez miasto możliwości działania. Ponadto zapewnienie w miastach przyjaznego, zdrowego i bezpiecznego środowiska życia i pracy dla jego mieszkańców i użytkowników będzie zwiększać w istotny sposób atrakcyjność miasta dla lokowania w nim przyszłościowych działalności gospodarczych, stwarzających wysokie wymagania miejscu ich prowadzenia” (*Nowa Karta Ateńska*, s. 10)<sup>8</sup>.

Miasta sieci funkcjonują w zrównoważony sposób, czyli czyniący z miasta miejsce przyjazne dla jego mieszkańców i środowiska obecnie, ale i gwarantujący zaspokojenie potrzeb przyszłych pokoleń. Rozwój miast sieci bazuje na teorii rozwoju endogenicznego, opartego na lokalnym potencjale. Wśród najważniejszych atutów endogenicznych wymienić należy walory środowiska naturalnego, dziedzictwo historyczne i kulturowe, silną tożsamość społeczną. Spokojny i zrównoważony rozwój nie oznacza zastoju. Miasta Cittaslow wykorzystują nowoczesne technologie w celu poprawy warunków życia mieszkańców.

Miasta Cittaslow mają szereg walorów w postaci spokojnego otoczenia w bliskości z naturą. Są wolne od takich negatywnych zjawisk jak hałas, zgiełk, szkodliwe zanieczyszczenia, natężenie ruchu ulicznego, pośpiech. Zapewniają przyjazne, zdrowe i bezpieczne środowisko do życia i pracy dla mieszkańców i turystów. Podejmuje się tu szereg proekologicznych działań, racjonalnie gospodaruje zasobami naturalnymi, zapewnia wysoką jakość środowiska.

Dużym walorem małych miast jest ich niewielki w porównaniu z większymi ośrodkami stopień degradacji środowiska naturalnego. Podejmowanych jest szereg działań w obszarach ochrony jakości wód, powietrza, powierzchni Ziemi, racjonalnego korzystania z zasobów naturalnych i edukacji ekologicznej. Promuje się wykorzystanie technologii mających na celu podnoszenie jakości środowiska naturalnego i tkanki miejskiej, a więc używanie alternatywnych źródeł energii, recykling, ograniczenie emisji spalin i korzystania z ograniczonych zasobów, zagospodarowanie przestrzeni publicznej pod tereny zielone, tworzenie miejsc służących relak-

<sup>7</sup> W literaturze nie ma jednoznacznie zdefiniowanego pojęcia „małe miasto”. Jedni autorzy uważają, że małe miasta to te poniżej 5 tys. mieszkańców, inni, że małe miasta liczą do 50 tys. mieszkańców lub 20 tys. mieszkańców. Istnieje więc bardzo duże zróżnicowanie w określaniu wielkości małych miast (Szymańska, Grzelak-Kostulska 2005). Współcześnie coraz więcej autorów przyjmuje za małe miasto ośrodek, który liczy do 20 tys. mieszkańców. Również statystyka GUS oraz ONZ w klasyfikacji miast stosuje kryterium ludnościowe do 20 tys. (patrz: Zadęcka 2015).

<sup>8</sup> *Nowa Karta Ateńska* została opracowana przez Europejską Radę Urbanistów, zawiera wizję przyszłości miast europejskich (szerzej o *Nowej Karcie Ateńskiej*: *Nowa Karta Ateńska*, 2003).

sowi, ścieżek rowerowych, parków, skwerów, likwidację barier architektonicznych dla niepełnosprawnych oraz dbałość o zachowanie oryginalnej historycznej zabudowy, głównie poprzez działania rewitalizacyjne. Upowszechnia się zasady dobrej praktyki rolniczej, czego efektem jest zdrowa i ekologiczna żywność produkowana przy użyciu współczesnych technologii przyjaznych środowisku.

Sieć miast *Cittaslow* przeciwstawia się „fastfoodyzacji” życia, chroni lokalną produkcję rolno-spożywczą, tradycyjne, wysokiej jakości produkty niemodyfikowane genetycznie, stymuluje rozwój produktów regionalnych i obrót handlowy we własnym regionie ([http://www.cittaslownederland.nl/...](http://www.cittaslownederland.nl/)). Współpracuje z innymi organizacjami promującymi naturalną i ekologiczną żywność, popularyzuje zdrowy styl życia harmonijnie współdziałający z prawami natury. Filozofia *Cittaslow* sprzeciwia się konsumpcyjnemu sposobowi życia. Upowszechnia świadome ograniczanie konsumpcji do rozmiarów racjonalnych, wynikających z naturalnych, indywidualnych, fizycznych i psychicznych cech konsumenta (tzw. dekonsumpcja) (Bywalec, Rudnicki 2002, s. 143). Propaguje świadomą i odpowiedzialną konsumpcję, nie ograniczającą się wyłącznie do „tu i teraz”, lecz umożliwiającą zaspokojenie potrzeb obecnych i przyszłych pokoleń, minimalizując jej wpływ na środowisko. *Cittaslow* w swoim podejściu do konsumpcji wpisuje się w propagowaną przez Unię Europejską koncepcję konsumpcji zrównoważonej, która została sformułowana po raz pierwszy na arenie polityki światowej w trakcie konferencji Organizacji Narodów Zjednoczonych w sprawie środowiska i rozwoju w Rio de Janeiro w 1992 r. (więcej o zrównoważonej konsumpcji m.in.: Kielczewski 2004; Kramer 2011; Cudowska-Sojko 2012; Mróz 2008, 2010; Włodarczyk-Śpiewak 2011; Wolny 2006; Hill 2010).

Warunkiem jej realizacji jest wzrost świadomości ekologicznej konsumentów. Świadomość ta oznacza nie tylko odpowiedni poziom wiedzy o wpływie działalności ludzi na środowisko naturalne, ale i podejmowanie określonych działań, zmianę zwyczajów, stylu życia, zachowań rynkowych (Czubała 2011, s. 62; Domeradzki, Tyburski 2011, s. 275).

Takie podejście do konsumpcji jest dodatkowo podyktowane przyjęciem założeń ruchu *Slow Food*<sup>9</sup>, czyli „nieśpiesznego jedzenia”, będącej antonimem koncepcji *Fast Food*, czyli „szybkiego jedzenia”. Każde małe miasto przystępujące do Stowarzyszenia zobowiązuje się promować filozofię *Slow Food* w społecznościach lokalnych.

---

<sup>9</sup> Ruch powstał w 1986 roku we Włoszech z inicjatywy Carlo Petriniego, jako reakcja sprzeciwu na powstanie w 1985 roku w pobliżu Placu Hiszpańskiego w Rzymie pierwszej restauracji typu *fast food*. Jako stowarzyszenie typu non-profit funkcjonuje od 1989 roku (szerzej na temat filozofii *Slow Food*: <http://www.slowfood.com/about-us/>; Miele i Murdoch 2002; Chrzan 2004; Mayer, Knox 2006, 2009; Sassatelli, Davolio 2010; Broadway 2015). W manifestie Międzynarodowego Ruchu dla Ochrony Prawa do Przyjemności z 1989 roku określono cel działania jako „ochrona prawa do smaku”. Organizacja *Slow Food* zajmuje się szeroko rozumianą ochroną oraz wspieraniem niewielkich regionalnych producentów żywności – szczególnie żywności oryginalnej, produkowanej w sposób niespotykany w innych miejscach na świecie, żywności tradycyjnej, zdrowej i niestety zagrożonej zniknięciem w wyniku coraz bardziej natarczywej ekspansji tego, co na całym świecie znane jest jako *fast food* (strona internetowa organizacji Slow Food Polska: <http://www.slowfood.pl/?s=str-cotojest>).

Umiejętne zarządzanie środowiskiem sprawia, że miasta sieci stają się zdrowsze dla mieszkańców. Jednocześnie następuje rozwój usług z zakresu ochrony zdrowia oraz edukacji zdrowotnej – walka z otyłością, cukrzycą. Bardzo ważną rolę w popularyzacji ochrony przyrody odgrywa edukacja ekologiczna urzędników i mieszkańców miast *Cittaslow* i podnoszenie znaczenia edukacji ekologicznej w działalności administracji samorządowej.

Miasta *Cittaslow* wyróżniają się bogatą historią, lokalnymi tradycjami, kulturą i językiem. Każde z nich rozwija indywidualny charakter społeczny i kulturowy oraz silną tożsamość. Cechuje je odmienność i różnorodność. Łączy natomiast umiejętność zapewnienia wysokiej jakości życia. Miasta *Cittaslow* szczególnie nacisk kładą na wszystkie te wartości. W swoich działaniach dążą do zachowania zabytkowej tkanki miejskiej. W tym celu realizowanych jest szereg zadań z obszaru infrastruktury i kompleksowych programów rewitalizacji. Ich misją jest tworzenie unikalnego krajobrazu miejskiego wyrażającego jego *genius loci* i uwytatniającego jego charakter. Obecnie prowadzony jest Ponadlokalny Program Rewitalizacji Sieci *Cittaslow* (więcej o programie: <http://www.wmarr.olsztyn.pl/...>). Rewitalizacja (w szczególności centrów miast i zabytkowych dzielnic) obejmuje działania całościowe w obszarach: przestrzennym, społecznym i gospodarczym. Prowadzone są przedsięwzięcia polegające na renowacji budynków o wartości architektonicznej i znaczeniu historycznym, uporządkowaniu przestrzeni publicznej, zagospodarowaniu pustych przestrzeni w harmonii z otoczeniem, nadaniu obiektom zdegradowanym funkcji kulturalnych i edukacyjnych, adaptacji, przebudowie lub remoncie budynków dla rozwoju funkcji turystycznych, rekreacyjnych i sportowych, poprawa funkcjonalności ruchu kołowego, ruchu pieszego oraz estetyki przestrzeni publicznej itp.

Kompleksowość działań na wybranym obszarze ma doprowadzić do trwałych zmian jakościowych i funkcjonalności obszaru, co winno przyczynić się do rozwoju miasta i gminy, a także regionu. *Cittaslow* jest zdaniem J. Poczobut pretekstem do bardziej aktywnego rozwoju małych miast, a także metodą na ożywienie lokalnej konkurencji gospodarczej. Może sprzyjać powstawaniu nowych miejsc pracy i spowolnieniu zjawisk bezrobocia oraz migracji ludności do większych ośrodków miejskich (Poczobut 2010, s. 119).

K. Mazur-Belzyt wskazuje na inne, powszechnie niedoceniane atuty endogeniczne, takie jak silna więź i świadomość społeczna mieszkańców miast *Cittaslow* wynikająca z głębokiego poczucia przynależności do zamieszkiwanego miejsca (Mazur-Belzyt 2014, s. 41). Mieszkańcy są dumni z własnej przynależności i lokalnej specyfiki, a jednocześnie gościnni i otwarci na świat. Szanują lokalne tradycje i wartości kulturowe, promują lokalną mikroekonomię, tradycyjne rzemiosło, produkty i kuchnię.

Życie w miastach *Cittaslow* prowadzi się w spowolnionym rytmie, spokojniej, uważnej, zdrowszej, w poszanowaniu środowiska przyrodniczego, krajobrazu naturalnego i miejskiego, dóbr historycznych, artystycznych i kulturalnych. To sposób bycia mniej gwałtowny, bardziej ludzki i ekologicznie poprawny, solidarny z obecnymi i przyszłymi pokoleniami (więcej: <http://cittaslowpolska.pl/miedzynarodowa...>).

Miasta *Cittaslow* przyciągają jak magnes „*dowshifterów*”<sup>10</sup>, którzy na pewnym etapie swojego życia postanowili diametralnie je zmienić. W poszukiwaniu lepszej jakości życia zmieniają miejsce zamieszkania z dużej miejscowości na małe miasto lub wieś.

Równie chętnie do małych miast spod znaku ślimaka przyjeżdżają turyści, chociaż, jak zauważa S. Radstrom, przyciągnięcie turystów nigdy nie było głównym motywem działań Stowarzyszenia (Radstrom 2011, s. 100). Sieć *Cittaslow* upowszechnia turystykę w mniejszym stopniu nastawioną na masowy ruch turystyczny, za to w większym na zindywidualizowane formy oraz różnorodność i wysoką jakość oferty (*Slow Travel* lub inaczej *Slow Tourism*<sup>11</sup>). W miastach *Cittaslow* preferuje się turystykę zrównoważoną, czyli taką, która „egzystuje w harmonii z lokalnym środowiskiem, społecznością i kulturą, w wyniku czego te ostatnie stają się beneficjentami, a nie ofiarami” (<http://www.unesco.org/...>)<sup>12</sup>.

Wspomniane działania nie byłyby możliwe, gdyby nie wysoki poziom świadomości ekologicznej na szczeblu lokalnym, zwłaszcza władzy małych miast. To lokalne władze są najlepiej zorientowane w uwarunkowaniach ekonomicznych, ekologicznych i społecznych danego obszaru. Stąd duże zaangażowanie władz lokalnych w realizację zasad zrównoważonego rozwoju, które są włączane w proces planowania lokalnego i regionalnego.

Niewątpliwie zadania, jakie Stowarzyszenie wyznacza swoim członkom, są bardzo ambitne, a ich realizacja jest dla małego miasta nie lada wyzwaniem. Jak słusznie wskazuje J. Poczobut: „Polskie miasteczka *Cittaslow* charakteryzują się odmiennymi możliwościami w zakresie społeczno-gospodarczych działań, różnią się posiadanym zasobem przestrzenno-kulturowym i przez to wydaje się, że nie mają równego startu i szans rozwoju” (Poczobut 2010, s. 109). Natomiast K. Mazur-Belzyt uważa, że każde miasto *Cittaslow* ma swój własny, unikalny potencjał endogeniczny, który w odpowiednich warunkach może przyczynić się do realnego rozwoju i podniesienia jakości życia mieszkańców (Mazur-Belzyt 2014, s. 44). Osiągnięcie oczekiwanych korzyści wymaga dużego zaangażowania władz

---

<sup>10</sup> Termin „*downshifting*” oznacza w dosłownym tłumaczeniu zmniejszenie prędkości jazdy poprzez redukcję biegu na niższy. W rzeczywistości chodzi o nowy trend społeczny, który narodził się stosunkowo niedawno, bo w latach 90. XX wieku w Stanach Zjednoczonych jako reakcja na wzrost liczby godzin spędzanych w pracy. *Downshifting* to obecnie koncepcja wolniejszego, prostszego i spokojniejszego życia w małym mieście, zgodnie z tak popularną obecnie filozofią *slow*. Zakłada dobrowolną i długofalową zmianę stylu życia na dający satysfakcję i spełnienie, wymagającą akceptacji niższych dochodów i rezygnacji z nadmiernej konsumpcji (Hamilton, Mail 2003). (Więcej na temat koncepcji *downshiftingu*: Chhetri i in. 2009; Craig-Lees, Hill 2002; Elgin 1981; Etzioni 1998; Goulding, Reed 2010).

<sup>11</sup> „*Slow Travel*” jest ruchem na chwilę obecną jeszcze niesformalizowanym. Jak pisze Sukiennik: „*Slow Tourism* jest przeciwieństwem nastawionej na luksus wygody, charakteryzującej się szybkim tempem zwiedzania, hedonistycznym i egoistycznym nastawieniem w stosunku do odwiedzanych miejsc »turystyki twardej«” (Sukiennik 2014, s. 26).

<sup>12</sup> Więcej na temat turystyki zrównoważonej i jej zasad w Agendzie 21 dla podróży i gospodarki turystycznej z 1995 roku, opracowanej przez Światową Radę Podróży i Turystyki (WTTC) oraz Światową Organizację Turystyki (UNWTO); Pawlikowska-Piechotka 2009; Kowalczyk 2010).

miasta, większej świadomości mieszkańców, przełamania istniejących jeszcze stereotypów o małym mieście oraz zwiększenia ilości środków finansowych na podejmowanie przedsięwzięć inwestycyjnych (Zadęcka 2015, s. 180).

## Podsumowanie

Wzrost znaczenia małych miast dla regionów i całego kraju to niewątpliwie trend XXI wieku. Małe miasta stały się alternatywą dla wielkomiejskiego pośpiechu i zabiegania. Aby zaspokoić zmieniające się potrzeby społeczeństwa, samorządy poszukują nowych możliwości rozwoju miast. Coraz większą popularnością w Polsce i na świecie cieszą się odmienne programy rozwoju obszarów miejskich, jak ruch powolnych miast *Cittaslow*, uwzględniający w procesie rozwoju małych miast równowagę pomiędzy człowiekiem a otaczającym go ekosystemem. Miasta *Cittaslow* rozwijają się w sposób najbardziej sprzyjający ludziom i środowisku. Są przykładem zrównoważonych miast, czyli takich, które zapewniają wysoką jakość życia obecnym mieszkańcom, jednocześnie pamiętając o przyszłych pokoleniach.

## Literatura

1. Alberti M. (1997), *Measuring Urban Sustainability*, "Environment Impact Assessment Review", Vol. 16(4-6).
2. Banachowicz B., Danielewicz J. (2006), *Współrzędzenie jako czynnik zrównoważonego rozwoju miast – przykład łódzki*, [w:] Słodczyk J., Rajchel D. (red.), *Polityka zrównoważonego rozwoju oraz instrumenty zarządzania miastem*, Uniwersytet Opolski, Opole.
3. Broadway M. (2015), *Implementing the Slow Life in Southwest Ireland: A Case Study of Clonakilty and Local Food*, "Geographical Review", Vol. 105(2), April.
4. Bywalec C., Rudnicki L. (2002), *Konsumpcja*, PWE, Warszawa.
5. Chhetri P., Khan A., Stimson R., Western J. (2009), *Why Bother to 'Downshift'? The Characteristics and Satisfaction of Downshifters in the Brisbane-South East Queensland Region*, "Journal of Population Research", Vol. 26(1).
6. Chrzan J. (2004), *Slow Food: What, Why, and to Where?*, „Food, Culture and Society: An International Journal of Multidisciplinary Research”, Vol. 7, No. 2.
7. Craig-Lees M., Hill C. (2002), *Understanding Voluntary Simplifiers*, "Psychology and Marketing", Vol. 19(2).
8. Cudowska-Sojko A. (2012), *Zrównoważony rozwój a globalizacja konsumpcji*, „Handel Wewnętrzny”, t. 1.
9. Czubala A. (2011), *Rola konsumentów w realizacji koncepcji społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1.
10. Domeradzi P., Tyburski W. (2011), *Podstawy edukacji i kształtowania świadomości społecznej w duchu zrównoważonego rozwoju*, [w:] Tyburski W. (red.), *Zasady kształtowania postaw sprzyjających wdrażaniu zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
11. Elgin D. (1981), *Voluntary Simplicity*, William Morrow and Company, New York.
12. Etzioni A. (1998), *Voluntary Simplicity, Characterization, Select Psychological Implications and Societal Consequences*, "Journal of Economic Psychology", Vol. 19(5).
13. Goulding C., Reed K. (2010), *To Downshift or Not to Downshift? Why People Make and Don't Make Decisions to Change Their Lives?*, [w:] Blyton P., Blunsdon B.,

- Reed K., Dastmalchian A. (eds.), *Ways of Living Work, Community and Lifestyle Choice, Basingstoke*, Palgrave Macmillan, Basingstoke.
14. Hamilton C., Mail E. (2003), *Downshifting in Australia: A Sea-Change in the Pursuit of Happiness*, Discussion Paper 50, Australia Institute, Canberra.
  15. Hill D. (2010), *Emocjonika*, Dom Wydawniczy Rebis, Poznań.
  16. <http://cittaslowpolska.pl/miedzynarodowa-siec-miast-cittaslow> (dostęp: 29.06.2016).
  17. <http://cittaslowpolska.pl/o-nas> – Polska Krajowa Sieć Miast Cittaslow (dostęp: 24.02.2016).
  18. <http://www.cittaslownederland.nl/eigenbestanden/files/manifest%20English.pdf> – Europejski Manifest Cittaslow (dostęp: 22.01.2016).
  19. <http://www.slowfood.com/> – Slow Food International (dostęp: 18.02.2016).
  20. <http://www.slowfood.pl/?s=str-cotojest> – Slow Food Polska (dostęp: 28.06.2016).
  21. [http://www.unesco.org/education/tlsf/mods/theme\\_c/mod16.html](http://www.unesco.org/education/tlsf/mods/theme_c/mod16.html) (dostęp: 29.11.2015).
  22. [http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/images/stories/Pliki/2015\\_06\\_08\\_Ponadlokalny\\_program\\_rewitalizacji\\_sieci\\_miast\\_Cittaslow.pdf](http://www.wmarr.olsztyn.pl/s/images/stories/Pliki/2015_06_08_Ponadlokalny_program_rewitalizacji_sieci_miast_Cittaslow.pdf) (dostęp: 01.07.2016).
  23. Kielczewski D. (2004), *Konsumpcja a perspektywy trwałego i zrównoważonego rozwoju*, Wydawnictwo Uniwersytetu w Białymstoku, Białystok.
  24. Knap R. (2012), *Rozwój zrównoważony a przedsiębiorczość na obszarach wiejskich*, [w:] Kościelniak H. (red.), *Przedsiębiorczość. Szanse i wyzwania*, Wydawnictwo Wydziału Zarządzania Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
  25. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
  26. Kowalczyk A. (2010), *Turystyka zrównoważona*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
  27. Kramer J. (2011), *Konsumpcja – ewolucja ról i znaczeń*, „Konsumpcja i Rozwój”, nr 1.
  28. *La Nouvelle Charte d'Athenes 2003*, Alinea, Firenze Lizbona 2003.
  29. Mahesh Basantani (2008), *Plans for Foster's Masdar Carbon Neutral City Debut*, inhabitat.com (dostęp: 27.01.2016).
  30. Mayer H., Knox P.L. (2006), *Slow Cities: Sustainable Places in a Fast World*, “Journal of Urban Affairs”, Vol. 28(4).
  31. Mayer H., Knox P.L. (2009), *Pace of Life and Quality of Life. The Slow City Charter*, [w:] Sirgy M.J., Phillips R., Rahtz D.R. (red.), *Community Quality-of-Life-indicators: Best Cases III*, Springer, New York.
  32. Mazur-Belzyt K. (2014), *Współczesne podstawy rozwoju małych miast na przykładzie sieci miast Cittaslow*, „Problemy Rozwoju Miast. Kwartalnik Naukowy Instytutu Rozwoju Miast”, R. 11, z. 3.
  33. Miele M., Murdoch J. (2002), *Fast Food / Slow Food: Standardizing and Differentiating Cultures of Food*, [w:] Almas R., Lawrence G. (eds.), *Globalization, Localization and Sustainable Livelihoods*, Aldershot, Ashgate.
  34. Mierzejewska L. (2010), *Rozwój zrównoważony miasta. Zagadnienia poznawcze i praktyczne*, Wydawnictwo Naukowe UAM, Poznań.
  35. Mróz B. (2008), *Zrównoważona konsumpcja jako wyzwanie rozwojowe polskiej gospodarki*, [w:] Bartkowiak R., Ostaszewski J. (red.), *O nowy ład gospodarczy w Polsce*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
  36. Mróz B. (2010), *Dyskretny urok konsumpcjonizmu. Szkic do portretu konsumenta XXI wieku*, [w:] Zawadzka A.M., Górnik-Durose M. (red.), *Życie w konsumpcji, konsumpcja w życiu*, GWP, Sopot.
  37. *Nowa Karta Ateńska. Wizja miast XXI wieku*, Europejska Rada Urbanistów, 20 listopada 2003 rok, Lizbona (*La Nouvelle Charte d'Athenes*, Alinea, Firenze Lizbona 2003).

38. Nutzinger H.G., Radke V. (1995), *Das Konzept der nachhaltigen Wirtschaftsweise Nachhaltige Wirtschaftsweise und Energieversorgung*, University of Michigan, Michigan.
39. *Our Common Future*, Oxford University Press, The World Commission on Environmental and Development, Oxford 1987 (polski przekład: *Nasza wspólna przyszłość*, PWE, Warszawa 1991).
40. Pawlikowska-Piechotka A. (2009), *Zagospodarowanie turystyczne i rekreacyjne*, Novae Res – Wydawnictwo Innowacyjne, Gdynia.
41. Poczobut J. (2010), *Działania rewitalizacyjne w miasteczkach Polskiej Krajowej Sieci Miast Cittaslow*, „Zeszyty Naukowe Instytutu Spraw Publicznych Uniwersytetu Jagiellońskiego. Zarządzanie Publiczne”, nr 1-2(9-10).
42. Presenza A., Abbate T., Alibrandi A. (2014), *From Conservation to Valorization of Heritage Assets: The Contribution of Cittaslow Certification*, Proceedings of the Heritage, Tourism and Hospitality International Conference HTHIC 2014, November 6-8, 2014, Istanbul, Turkey.
43. Radstrom S. (2011), *A Place-Sustaining Framework for Local Urban Identity: An Introduction and History of Cittaslow*, „Italian Journal of Planning Practice”, Vol. 1.
44. Sassatelli R., Davolio F. (2010), *Consumption, Pleasure and Politics. Slow Food and the Politico-Aesthetic Problematization of Food*, „Journal of Consumer Culture”, Vol. 10, No. 2.
45. Semmens J., Freeman C. (2012), *The Value of Cittaslow as an Approach to Local Sustainable Development: A New Zealand Perspective*, „International Planning Studies”, Vol. 17(4).
46. Servon L.J., Pink S. (2015), *Cittaslow: Going Glocal in Spain*, „Journal of Urban Affairs”, Vol. 37(3).
47. Skowroński A. (2006), *Zrównoważony rozwój perspektywą dalszego postępu cywilizacji*, „Problemy Ekorozwoju”, vol. 1, nr 2.
48. Sukiennik M. (2014), *Turystyka w czasach przesyty. Slow Travel jako alternatywa*, „Turystyka Kulturowa”, nr 3.
49. Szymańska D., Grzelak-Kostulska E. (2005), *Małe miasta w Polsce – zmiany ludnościowe i funkcjonalne w drugiej połowie XX wieku*, [w:] Heffner K. (red.), *Małe miasta a rozwój lokalny i regionalny*, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej w Katowicach, Katowice.
50. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627).
51. Włodarczyk-Śpiewak K. (2011), *Współczesne zachowania konsumpcyjne polskiego społeczeństwa*, [w:] Hanusik K., Dudek A. (red.), *Rynkowe i społeczne efekty konsumpcji*, Uniwersytet Opolski, Opole.
52. Wolny R. (2006), *Zachowania nabywcze gospodarstw domowych w warunkach globalizacji*, [w:] Malinowska M., Kucharska B. (red.), *Zachowania podmiotów rynkowych w warunkach globalizacji*, PWE, Warszawa.
53. Zabłocki G. (2002), *Rozwój zrównoważony, idee, efekty, kontrowersje*, Wydawnictwo Naukowe UMK, Toruń.
54. Zadęcka E. (2015), *Koncepcja Cittaslow szansą na rozwój małego miasta*, [w:] Szromnik A. (red.), *Marketing terytorialny – nowe obszary i narzędzia*, Wydawnictwo edu-Libri, Kraków.

## **SUSTAINABLE DEVELOPMENT OF SMALL TOWNS IN THE LIGHT OF THE CONDITIONS AND REQUIREMENTS OF THE CITTASLOW ASSOCIATION**

**Abstract:** The subject of the paper is a presentation of a new trend in the development of small towns, which is undoubtedly the idea of Cittaslow. The foundations for its creation has given the concept of 3E, which is the basis of sustainable development. This study shows how the Cittaslow is part of the concept of sustainable development. In addition, it describes the small towns of Cittaslow, which are now developing on the basis of sustainable development.

**Keywords:** small town, sustainable development, Cittaslow, sustainable consumption, slow travel, downshifting





## PRAWNE INSTRUMENTY ZARZĄDZANIA OCHRONĄ ŚRODOWISKA W KONTEKŚCIE IDEI ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE GMINY RACIĄŻEK

**Karolina Kucznik**

Uniwersytet Mikołaja Kopernika w Toruniu  
Wydział Prawa i Administracji

**Streszczenie:** Celem niniejszego opracowania jest zobrazowanie wpływu zrównoważonego rozwoju na unormowania lokalne. Krótko przedstawiono rys historyczny koncepcji oraz przyczyny jego dynamizacji, a także odniesienia do zrównoważonego rozwoju w prawie polskim. Podjęto również próbę analizy gminnych instrumentów prawnych oraz wykorzystanie zasad zrównoważonego rozwoju w zarządzaniu środowiskiem na przykładzie niewielkiej gminy Raciążek położonej w powiecie aleksandrowskim województwa kujawsko-pomorskiego.

**Słowa kluczowe:** prawo ochrony środowiska, Raciążek, zarządzanie środowiskiem, zrównoważony rozwój

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.04

### Wprowadzenie

Rozpoczynając rozważania o prawnych instrumentach zarządzania ochroną środowiska w kontekście idei zrównoważonego rozwoju, należy nieco przybliżyć pojęcia, które ułatwią poruszanie się w analizowanej materii. Środowisko nie posiada definicji w prawie międzynarodowym, ponieważ termin ten może być użyty dla szerokiego spektrum zagadnień, od biosfery po najmniejszy organizm (Kenig-Witkowska 2011, s. 16). Polska ustawa *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627, z późn. zm.) w art. 3 pkt 39 definiuje środowisko jako ogół elementów przyrodniczych, w tym przekształconych w wyniku działalności człowieka, a w szczególności powierzchnię ziemi, kopaliny, wody, powietrze, krajobraz, a także pozostałe elementy różnorodności biologicznej oraz wzajemne oddziaływania między tymi elementami. Z kolei ochrona środowiska to działania i zaniechania, co oznacza, że ochrona obejmuje zarówno aktywność, jak i powstrzymanie się od określonych zachowań (Bukowski i in. 2013, s. 51). Zarządzanie ochroną środowiska obejmuje takie działania jak racjonalne gospodarowanie zasobami przyrody, zarządzanie zasobami ludzkimi pod kątem zwiększenia stopnia świadomości ekologicznej, czy też zarządzanie informacją w procesach decyzyjnych i ochronie środowiska (Wyřębek 2010, s. 49). Termin „zrównoważony rozwój” po raz pierwszy sformułowano w 1987 roku w raporcie Światowej Komisji ds. Środowiska i Rozwoju pod tytułem *Nasza wspólna przyszłość* ([http://www.un.org/...](http://www.un.org/)).

W dokumencie tym zapisano, że zrównoważony rozwój oznacza taki rozwój cywilizacyjny oraz zaspokojenie potrzeb ludzkości, który ma na uwadze szeroko pojętą ochronę środowiska, a także nie narusza możliwości zaspokojenia potrzeb przyszłych pokoleń, a zasada ta powinna stać się ogólnie przyjętą normą dla władz państwowych, jednostek organizacyjnych czy przedsiębiorstw ([http://www.un.org/...](http://www.un.org/)). Zatem zrównoważony rozwój to takie gospodarowanie zasobami i takie kształtowanie otoczenia społecznego, gospodarczego oraz środowiskowego, które pozwoli pozostawić je w stanie niepogorszonym (Herbuś 2015, s. 120). Ochrona środowiska poprzez zrównoważony rozwój jest zatem interesem wszystkich państw, ma charakter globalny. Można przyjąć, że odtąd rozpoczął się etap dynamizacji idei zrównoważonego rozwoju, czego wyrazem są między innymi światowe konferencje, np. w Rio de Janeiro w 1992 roku „Środowisko i rozwój”, na której zaakcentowano, że funkcją zrównoważonego rozwoju jest równoważenie trzech systemów powiązanych ze sobą: społeczeństwa, środowiska i gospodarki (Płoszka 2011, s. 16) oraz element trwałości, czyli wspomniane wyżej uwzględnienie potrzeb pokoleń współczesnych oraz przyszłych (Płoszka 2011, s. 17). Znaczącym jest fakt, iż powstała wówczas Komisja ds. Zrównoważonego Rozwoju. Wówczas podpisano także Ramową Konwencję Narodów Zjednoczonych w sprawie zmian klimatu, odtąd państwa – strony corocznie spotykają się w celu kontroli procesu wdrażania postanowień Konwencji przez państwa, weryfikacji nowych informacji naukowych dotyczących zmian klimatycznych, a także w celu wprowadzenia nowych postanowień do Konwencji poprzez poprawki i protokoły ([http://www.biomasa.org/...](http://www.biomasa.org/)). Ostatni międzynarodowy szczyt odbył się w Paryżu w 2015 roku. Kluczowym ustaleniem konferencji było utrzymanie wzrostu globalnych średnich temperatur na poziomie znacznie poniżej 2 stopni Celsjusza ponad poziom przedindustrialny i kontynuowanie wysiłków na rzecz ograniczenia wzrostu temperatur do 1,5 stopnia Celsjusza ([http://naukaoklimacie.pl/...](http://naukaoklimacie.pl/)). Aby osiągnąć ten długoterminowy cel, strony są obowiązane dążyć do osiągnięcia szczytu emisji gazów cieplarnianych „tak szybko, jak to możliwe”, ze wskazaniem, że nastąpi to później w krajach rozwijających się. Następnie państwa – strony powinny dokonywać szybkiej redukcji emisji i w drugiej połowie stulecia osiągnąć balans pomiędzy antropogenicznymi źródłami emisji i pochłaniania gazów cieplarnianych ([http://naukaoklimacie.pl/...](http://naukaoklimacie.pl/)). Od 2020 roku kraje rozwinięte mają przekazywać krajom rozwijającym się 100 miliardów dolarów rocznie na inwestycje w ograniczanie emisji i adaptację do zmiany klimatu, a do 2025 roku wsparcie ma ulec zwiększeniu ([http://naukaoklimacie.pl/...](http://naukaoklimacie.pl/)). Wprawdzie to porozumienie nie ma bezpośredniego odniesienia do zrównoważonego rozwoju, jednak zmiany klimatu wpływają wprost na stan środowiska oraz życie ludności. Konferencja z 2002 roku w Johannesburgu była w całości poświęcona idei zrównoważonego rozwoju. Uczestnicy szczytu przyznali, iż różnice cywilizacyjne między biednymi i bogatymi krajami stanowią główne zagrożenie dla rozwoju i stabilności na świecie. Stwierdzono, że podstawowe problemy w zakresie środowiska to: zmniejszanie się jego biologicznej różnorodności, zubożanie łowisk rybnych, postępujące pustynnienie, niekorzystne zmiany klimatyczne, zniszczenia spowodowane klęskami żywiołowymi ([http://www.unic.un.org.pl/...](http://www.unic.un.org.pl/)). Przyjęto Deklarację Johannesburgską, w której państwa zobowiązały się do budo-

wania humanitarnego, sprawiedliwego i troskliwego społeczeństwa globalnego, w którym godność przypisana jest każdemu człowiekowi, przyjmując na siebie zbiorową odpowiedzialność rozwoju i wzmacniania podstawy zrównoważonego rozwoju: ekonomicznego, społecznego i ochrony środowiska na poziomie lokalnym, państwowym, regionów i globalnym ([http://www.unic.un.org.pl/...](http://www.unic.un.org.pl/)).

### **Zrównoważony rozwój w prawie polskim**

Podstawowym dokumentem w prawie polskim jest *Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej* (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.), a wszelkie akty prawne winne być z nią zgodne. Pierwsze wzmianki na temat zrównoważonego rozwoju można dostrzec już w preambule: „[...] nawiązując do najlepszych tradycji [...] zobowiązani, by przekazać przyszłym pokoleniom wszystko, co cenne z ponadtysiącletniego dorobku [...]”, natomiast sama zasada jest wyrażona w artykułach. I tak art. 5 brzmi: „Rzeczpospolita Polska [...] zapewnia ochronę środowiska, kierując się zasadą zrównoważonego rozwoju”, art. 68 ust. 4 stanowi: „Władze publiczne są obowiązane do [...] zapobiegania negatywnym dla zdrowia skutkom degradacji środowiska”, art. 74 w zasadzie we wszystkich ustępach odnosi się do zrównoważonego rozwoju: władze publiczne prowadzą politykę zapewniającą bezpieczeństwo ekologiczne współczesnemu i przyszłym pokoleniom, ochrona środowiska jest obowiązkiem władz publicznych, każdy ma prawo do informacji o stanie środowiska, władze publiczne wspierają działania obywateli na rzecz ochrony i poprawy stanu środowiska, natomiast w art. 86 wskazano, że „Każdy jest obowiązany do dbałości o stan środowiska i ponosi odpowiedzialność za spowodowane przez siebie jego pogorszenie”, a o odpowiedzialności karnej stanowi szczegółowo ustawa *Kodeks karny* (Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, z późn. zm.), zaś za szkody na środowisku mogą być nałożone kary administracyjne, które są określone w ustawach szczegółowych. Wracając do zrównoważonego rozwoju, należy zaznaczyć, że jego szczegółową definicję nakreśliła ustawa *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627, z późn. zm.) w art. 3, który zawiera następującą formułę: jest to taki rozwój społeczno-gospodarczy, w którym następuje proces integrowania działań politycznych, gospodarczych i społecznych, z zachowaniem równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów przyrodniczych, w celu zagwarantowania możliwości zaspokojenia podstawowych potrzeb poszczególnych społeczności lub obywateli zarówno współczesnego pokolenia, jak i przyszłych pokoleń. Zatem – jak wynika z powyższych rozważań – zrównoważony rozwój to idea łącząca ze sobą takie elementy, które na pierwszy rzut oka wydają się sprzeczne i trudne do pogodzenia. Rolą tej koncepcji jest solidarność i współdziałanie w taki sposób, aby w turbulentnym otoczeniu i w erze szybkiego postępu cywilizacyjnego nie wyrządzać szkód w środowisku lub odpowiednio je łagodzić, podejmując szerokie działania i brać odpowiedzialność za ewentualne szkody. Na przykładzie polskich norm prawnych widać, że zrównoważony rozwój to nie tylko szlachetna idea czy zasada umocowana w teorii, ale projekt stosowany w praktyce.

## **Zasada zrównoważonego rozwoju w instrumentach prawnych gminy Raciążek**

Zasada zrównoważonego rozwoju jest mocno osadzona w rzeczywistości międzynarodowej, jej wpływ dostrzec można także w prawie krajowym, warto zatem przyjrzeć się miejscowym dokumentom planistycznym i przeanalizować sposób realizacji idei na przykładzie niewielkiej gminy.

Gmina Raciążek położona jest w województwie kujawsko-pomorskim, na lewym brzegu Wisły i stanowi część powiatu aleksandrowskiego. Usytuowana jest na styku dwóch regionów: Równiny Inowrocławskiej i Kotliny Toruńskiej. Charakterystyczne dla tego terenu są pojedyncze pagórki oraz dolina Wisły, która ze względu na walory przyrodnicze stanowi atrakcję turystyczną. Ponadto warto zwrócić uwagę na ruiny dawnej rezydencji biskupów kujawskich z XIV wieku oraz wspomnieć, że przez teren gminy przebiegają trzy szlaki turystyczne: żółty o długości 24 km, czerwony – 18,3 km, zielony – 7,6 km (wszelkie informacje o gminie i atrakcjach turystycznych dostępne są na stronie internetowej: [www.raciazek.pl](http://www.raciazek.pl)). Właśnie ze względu na przyrodnicze położenie oraz liczne zasoby historyczne zasada zrównoważonego rozwoju powinna być respektowana przez mieszkańców tej niewielkiej gminy (zaledwie 32,89 km<sup>2</sup>).

## **Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Raciążek**

Podstawą prawną utworzenia studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego jest ustawa o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717, z późn. zm.), a szczegóły wskazuje rozdział 2 powyższej ustawy oraz Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 28 kwietnia 2004 r. w sprawie zakresu projektu studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy (Dz.U. 2004 nr 118 poz. 1233), natomiast dla miejscowości Raciążek przyjęto dokument poprzez podjęcie przez Radę Gminy uchwały Nr IX/52/2003 w dniu 5 listopada 2003 roku. Jest to istotny akt prawny z punktu zagospodarowania przestrzennego gminy, studium bowiem wyznacza cele rozwoju gminy tak, aby łączyć aspekty gospodarcze, społeczne i środowiskowe. I tak cele przyrodnicze obejmują zapewnienie ochrony i eksponowanie cech środowiska, utrzymanie równowagi ekologicznej, utrzymanie zdolności ekosystemów do odtworzenia zasobów przyrody, kształtowanie harmonijnego krajobrazu, zachowanie obiektów i zespołów zabytkowych, ochronę obiektów i obszarów o wysokich walorach zabytkowych. Cele społeczno-gospodarcze to: wzrost dochodów mieszkańców, zaspokojenie podstawowych potrzeb społeczeństwa, rozwój małych i średnich przedsiębiorstw przy wykorzystaniu surowców lokalnych, rozwój usług dla obsługi rolnictwa, rozwój agroturystyki i turystyki krajoznawczej, systematyczna promocja na rynkach zewnętrznych. Dokument zawiera także cele związane z wywozem odpadów i nieczystości ciekłych, ze stosowaniem do celów grzewczych paliw ekologicznych, a także obejmuje zapisy dotyczące tworzenia warunków umożliwiających ochronę ludzi i mienia przed powodzią poprzez odpowiednie

kształtowanie zagospodarowania przestrzennego doliny Wisły i terenów zalewowych, budowę oraz utrzymanie wałów przeciwpowodziowych, funkcjonowanie systemu ostrzegania przed niebezpiecznymi zjawiskami w atmosferze i hydrosferze. Zatem celem głównym jest kształtowanie przestrzeni podnoszących konkurencyjność, atrakcyjność gminy i jakości życia mieszkańców przy zachowaniu równowagi pomiędzy aktywnością gospodarczą, społeczną a środowiskiem przyrodniczym i kulturowym (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 27). Na cel główny składają się cele cząstkowe. Po pierwsze, tworzenie warunków przestrzennych umożliwiających zachowanie najbardziej atrakcyjnych terenów przyrodniczych i dóbr dziedzictwa kulturowego oraz osiągnięcie odpowiedniej jakości środowiska. Po drugie, tworzenie warunków przestrzennych do stymulowania jakości życia mieszkańców, podnoszenia poziomu ich wykształcenia i ograniczania bezrobocia, w tym ukrytego w rolnictwie, szczególnie wśród ludzi młodych. Kolejne cele cząstkowe to tworzenie warunków umożliwiających usprawnienie funkcjonowania układu komunikacyjnego, głównie dla zapewnienia bezpieczeństwa ruchu, tworzenie warunków przestrzennych umożliwiających rozwój mediów infrastruktury technicznej jako czynnika powodującego wzrost poziomu życia ludności i rozwoju społeczno-gospodarczego, jak również osiągnięcia właściwego standardu jakości środowiska przyrodniczego oraz kształtowanie i rozwój miejscowości gminnej Raciążek oraz największych wsi stymulujących wielofunkcyjny rozwój obszaru gminy (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 28). Zakłada się podniesienie konkurencyjności i atrakcyjności gminy poprzez kształtowanie sieci osadniczej, koncentrację zabudowy, dobrą dostępność komunikacyjną zarówno zewnętrzną, jak i wewnątrzgminną, ukształtowany system ekologiczny i „czyste środowisko” (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 30). System ekologiczny gminy pozwoli na zachowanie bioróżnorodności gminy, zachowanie równowagi przyrodniczej oraz trwałości podstawowych procesów biologicznych. System ten tworzą korytarze ekologiczne, których osie przebiegają wzdłuż dolin rzek i cieków. Gmina położona jest w korytarzu o randze międzynarodowej przebiegającym wzdłuż Wisły i łączącym wszystkie tereny objęte ochroną prawną w zakresie przyrody i krajobrazu, jak Obszar Chronionego Krajobrazu „Nizina Ciechocińska”. Wewnętrzny system ekologiczny oparty jest na niewielkich ciekach występujących na terenie gminy, w tym Kanał Opaskowy, jak również inne tereny zachowanej przyrody, w tym lasy, zadrzewienia śródpolne, stawy umożliwiające migracje roślin i zwierząt (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 30). Dziedzictwo kulturowe gminy stanowi podstawę dla kształtowania zrównoważonego krajobrazu. Ochrona obiektów zabytkowych, skoncentrowanych przede wszystkim w miejscowości Raciążek, oraz zachowanie dobrych tradycji architektonicznych w budownictwie, harmonizujących z krajobrazem przyrodniczym może przyczynić się do wzrostu atrakcyjności gminy, a tym samym do rozwoju działalności turystycznej (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 31). Rozwój systemów kanalizacyjnych, prawidłowa gospodarka odpadami może wzmocnić dobry stan środowiska przyrodniczego, co łącznie z jego walorami wpłynie na ożywienie turystyki i rekreacji oraz zapewni nowe miejsca pracy poza rolnictwem (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 31). Głównym kierunkiem działań

planistycznych odnoszących się do środowiska przyrodniczego i kulturowego jest ich ochrona i zachowanie w jak najlepszym stanie dla przyszłych pokoleń. Ogół tych działań ma na celu korzystny wpływ na poprawę jakości życia mieszkańców, a poprzez zwiększenie ogólnej atrakcyjności turystycznej gminy – przyspieszenie rozwoju aktywności związanych z obsługą ruchu turystycznego. W dokumencie zauważono, że dla ochrony zasobów, walorów przyrodniczych i krajobrazowych niezbędne jest gospodarowanie z zachowaniem zasad zrównoważonego rozwoju (*Studium uwarunkowań i kierunków ...*, 2004, s. 69). Niniejszy dokument jest niezwykle interesujący z punktu widzenia idei zrównoważonego rozwoju, ponieważ w całości opiera się na ważnej koncepcji, będącej celem strategicznym gminy. Wszystkie aspekty wyraźnie korelują ze sobą, a gmina kładzie nacisk na współpracę między nimi. Widać w tym instrumencie spójną politykę społeczno-przyrodniczo-gospodarczą, co jest podstawą zrównoważonego rozwoju.

### ***Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek na lata 2014-2017 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2018-2021***

Dokument ów zastępuje wcześniejszy program, obejmujący lata 2006-2013. Zarządzanie ochroną środowiska jest jedną z głównych dróg do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju, czyli osiągnięcia ładu ekologicznego, społecznego, ekonomicznego (gospodarczego) oraz przestrzennego. Wszystkie wymienione zasady zrównoważonego rozwoju oraz ochrony środowiska zostały uwzględnione w niniejszym opracowaniu. Zasady te są zależne od specyfiki oraz od rzeczywistych potrzeb gminy, na niej bowiem spoczywa większość obowiązków związanych z wdrażaniem zadań zmierzających do osiągnięcia zrównoważonego rozwoju (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 6). Najistotniejsze cele i kierunki działań w zakresie rozwoju społeczno-gospodarczego i ochrony środowiska określone dla miejscowości Raciążek dotyczą: racjonalnego użytkowania zasobów naturalnych (zmniejszenia zużycia energii, surowców i materiałów, wzrostu udziału wykorzystywanych zasobów odnawialnych, ochrony zasobów kopalin), ochrony powietrza (zapewnienia wysokiej jakości powietrza, redukcji emisji gazów i pyłów), ochrony przed hałasem (zminimalizowania uciążliwego hałasu), ochrony przed promieniowaniem elektromagnetycznym, ochrony wód (zapewnienia odpowiedniej jakości użytkowej wód, racjonalizacji zużycia wody, ochrony przed powodzią, właściwej gospodarki wodno-ściekowej), ochrony gleb, ochrony zasobów przyrodniczych (zachowania zasobów przyrodniczych z uwzględnieniem ich różnorodności oraz rozwoju zasobów leśnych, racjonalnej eksploatacji lasów), prowadzenia skutecznej akcji edukacyjno-informacyjnej, która będzie gwarantem powodzenia realizacji wyżej wymienionych działań (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 7). Priorytety, cele operacyjne i działania dla miejscowości Raciążek zostały wyznaczone w okresie od 2014 do 2017 – jako działania krótkookresowe – oraz w okresie od 2018-2021 – jako działania długookresowe. Szczegółowa charakterystyka przyjętych priorytetów, celów operacyjnych i działań przedstawia się następująco: poprawa stosunków wodnych oraz wzrost lesistości gminy, prowadzenie działań formalno-prawnych na potrzeby

zalesień, wyznaczenie granic rolno-leśnych w planach zagospodarowania przestrzennego gminy i zalesianie leżących odłogiem oraz słabych użytków rolnych, szkolenie prywatnych właścicieli lasów na temat prawidłowych zasad gospodarki leśnej, utrzymanie infrastruktury służącej celom poznawczo-dydaktycznym i turystycznym, wprowadzenie systemu kontroli wodochłonności produkcji w formie obowiązku rejestracji zużycia wody na cele przemysłowe i rolnicze w przeliczeniu na jednostkę produkcji (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 89). Bezpieczne unieszkodliwianie i racjonalne zagospodarowanie odpadów gminnych: edukacja ekologiczna, ograniczanie powstawania odpadów, selektywna zbiórka, recykling, wymiana azbestowych pokryć dachowych (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 90). Ochrona wód powierzchniowych i podziemnych przed zanieczyszczeniem ściekami różnego pochodzenia: stymulowanie właściwego rozwoju gospodarki wodno-ściekowej oraz podnoszenie świadomości ekologicznej mieszkańców gminy, oczyszczanie wszystkich ścieków sanitarnych powstających w miejscowościach liczących powyżej 2 000 mieszkańców oraz w miejscowościach o zwartej zabudowie, oczyszczanie ścieków deszczowych z terenów miejscowości oraz oczyszczanie ścieków przemysłowych, oczyszczanie wszystkich ścieków sanitarnych powstających na terenach wiejskich, w miejscowościach o rozproszonej zabudowie, prowadzenie edukacji uświadamiającej mieszkańców o zagrożeniach wynikających z nieszczelności zbiorników na ścieki oraz o zagrożeniach wynikających ze zrzutu ścieków do rowów melioracyjnych, stworzenie zachęt mobilizujących indywidualnych odbiorców do podłączenia się do sieci kanalizacyjnej, modernizacja wyeksploatowanych odcinków sieci wodociągowej wraz z wymianą sieci azbestowo-cementowej, modernizacja i rozbudowa istniejących sieci kanalizacji deszczowej – z oczyszczaniem ich w oczyszczalniach ścieków, budowa przydomowych oczyszczalni ścieków, wzmożenie działań kontrolnych i egzekucyjnych w celu eliminacji nielegalnego zrzutu ścieków komunalnych, propagowanie oczyszczalni przyzgodowych na terenach, gdzie budowa sieci kanalizacji sanitarnej jest nieopłacalna z przyczyn ekonomicznych bądź bardzo trudna do realizacji ze względów technicznych (ukształtowanie terenu), poprzez stworzenie katalogu ofert dostępnych technologii i udostępnienie go zainteresowanym, wdrożenie systemu zarządzania zasobami wodnymi, założenie i prowadzenie katastru wodnego dla regionów wodnych, opracowanie analizy stanów zasobów wodnych w regionach wodnych oraz analizy ekonomicznej gospodarowania wodami w regionie wodnym i planów gospodarowania wodami na obszarze dorzeczy (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 91). Ochrona powietrza atmosferycznego i zdrowia ludzi przed zanieczyszczeniami: systematyczne zmniejszanie zagrożenia dla zdrowia i środowiska związanego z „niską emisją”, maksymalne ograniczenie strat ciepła, podłączenie wszystkich obiektów publicznych położonych na terenie gminy do systemu ciepłowniczego lub do sieci gazowej, przeprowadzenie audytów energetycznych w obiektach publicznych i mieszkalnych zasobach komunalnych, eliminowanie węgla jako paliwa w kotłowniach lokalnych i gospodarstwach domowych, na rzecz paliw niskoemisyjnych (gaz, olej opałowy, drewno, zrębki drzewne), podjęcie współpracy z Zakładem Gazownictwa w celu rozbudowy sieci gazowej według „Programu gazyfi-

kacji na terenie gminy”, założenie, a następnie opracowanie Gminnego Planu Zaspokojenia w Energii (bilanse energetyczne), poprawa parametrów energetycznych budynków – termomodernizacja (dobór drzwi i okien o niskim współczynniku przenikalności cieplnej, właściwa izolacja termiczna ścian – ocieplenie budynków, lokalizacja nowych obiektów zgodnie z naturalną (cieplejszą) kierunkową orientacją stron świata), prowadzenie działań promocyjnych i doradztwa na rzecz wdrażania technologii opartej na odnawialnych źródłach energii (OZE), uruchomienie mechanizmu ulg podatkowych (w postaci podatku od gruntów) dla inwestorów zainteresowanych wykorzystaniem odnawialnych źródeł energii, usprawnienie systemu komunikacyjnego (poprawa nawierzchni i warunków bezpieczeństwa ruchu, modernizacja i rozbudowa dróg), zmniejszenie strat energii, zwłaszcza cieplnej, w systemach przesyłowych, przede wszystkim poprzez uszczelnienie rurociągów oraz ich właściwą eksploatację, wsparcie projektów w zakresie budowy urządzeń i instalacji do produkcji i transportu energii wytwarzanej w oparciu o źródła odnawialnej (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 92). Ochrona przyrody: minimalizacja konfliktów przyrodniczych podczas lokalizacji, budowy i eksploatacji autostrad, skuteczna ochrona przyrody, ochrona gleb i właściwa eksploatacja kopalni, klimat akustyczny, promieniowanie elektromagnetyczne, rozwój wysokiej świadomości ekologicznej społeczności gminy, przeprowadzenie inwentaryzacji przyrodniczej, celem wskazania cennych przyrodniczo siedlisk, wydawanie zezwoleń wyłącznie na uzasadnione wycinki drzew oraz konsekwentne stosowanie sankcji karnych w przypadku ujawnienia samowoli przy wycięciu drzew lub krzewów, a także ich zniszczeniu, kontrola wprowadzania i instalacji projektowanych urządzeń ochrony środowiska na etapie wydawania pozwolenia na użytkowanie/eksploatację autostrady, kontrola funkcjonowania urządzeń służących ochronie środowiska podczas eksploatacji autostrady, przeciwdziałanie wypalaniu traw – edukacja i nakładanie kar, prowadzenie właściwej struktury zagospodarowania przestrzennego (niewyłączanie gruntów rolnych o wyższych klasach bonitacyjnych z produkcji rolnej i nieprzeznaczanie ich na inne cele: nierolnicze, nieleśne), ochrona złóż perspektywicznych poprzez uwzględnianie obszarów ich występowania w studiach uwarunkowań oraz planach zagospodarowania przestrzennego, integrowanie opracowań planistycznych z problemami zagrożenia hałasem – przestrzeganie odległości lokalizacji obiektów mieszkaniowych od pasa drogowego, wzmocnienie działalności kontrolnej organów samorządowych w porozumieniu z Wojewódzkim Inspektorem Ochrony Środowiska w zakresie emisji hałasu przez podmioty korzystające ze środowiska, uwzględnienie w studium uwarunkowań i planach zagospodarowania przestrzennego zagadnień pola elektromagnetycznego (pozostawienie w sąsiedztwie linii wysokich napięć wolnych przestrzeni), regularne aktualizowanie strony internetowej gminy Raciążek, organizacja imprez i festynów ekologicznych oraz udział Urzędu Gminy w akcji „Sprzątanie Świata”, „Dzień Ziemi”, przeprowadzanie raz do roku konkursu na najbardziej zadbaną posesję, zagrodę wiejską, dekoracje świąteczne, organizacja cyklu spotkań z mieszkańcami gminy na temat oszczędności energii cieplnej i elektrycznej oraz korzyści wynikających z termomodernizacji budynków, racjonalnego gospodarowania zasobami wodnymi na poziomie gospo-



darstwa domowego, nowoczesnych systemów składowania obornika, zbiorników na gnojówkę i gnojowicę, wdrażanie na obszarach cennych przyrodniczo proekologicznych form gospodarowania (rolnictwo ekologiczne, agroturystyka), kształtowanie struktury upraw zapobiegającej erozji i pogarszaniu się jakości gleb oraz przeciwdziałanie zakwaszeniu gleb, upowszechnianie zasad dobrej praktyki rolniczej (Kodeks Dobrych Praktyk Rolniczych), zapobieganie niekoncesjonowanej eksploatacji surowców naturalnych, wspieranie inwestycji ograniczających ujemny wpływ hałasu, poprzez tworzenie pasów zwartej zieleni ochronnej, pomoc organizacyjna i instruktazowa przy powstawaniu gospodarstw agroturystycznych. Współpraca z ośrodkami naukowymi i organizacjami pozarządowymi (zielone szkoły, obozy edukacyjne), różnorodne formy promocji gminy (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 93).

Proces zarządzania środowiskiem spoczywa na władzach lokalnych. Mając na uwadze spójność koordynacji działań pomiędzy poszczególnymi szczeblami władz samorządowych i rządowych, a także współpracę z pozostałymi partnerami, zarządzanie środowiskiem przy pomocy Programu Ochrony Środowiska na terenie gminy Raciążek wymaga ustalenia roli i zakresu działania poszczególnych podmiotów zaangażowanych w jego realizację, struktury organizacji programu oraz systemu kontroli. Do podstawowych instrumentów prawnych odnoszących się do zagadnień ochrony środowiska należą standardy i normy środowiskowe, pozwolenia i odpowiedzialność administracyjna, karna i cywilna. Główne instrumenty finansowe stanowią opłaty ekologiczne, kary, fundusze celowe oraz ulgi podatkowe. Wśród instrumentów o charakterze społecznym wyróżnia się dostęp do informacji, komunikację społeczną, edukację i promocję ekologiczną (*Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek ...*, s. 93).

## Podsumowanie

Z powyższych rozważań wynika, że Urząd Gminy w Raciążku wprowadził instrumenty prawne, które realizują politykę zrównoważonego rozwoju, dostosowując się do międzynarodowych reguł oraz do polskich rozwiązań legislacyjnych. Przeanalizowany materiał nie jest obszerny, lecz wszystkie zasady są określone w sposób jasny i zrozumiały. Gmina udostępnia materiały w „Biuletynie Informacji Publicznej”, w związku z czym są one dostępne bez ograniczeń dla każdego zainteresowanego i dzięki temu stanowią interesujący wzór dobrych praktyk zarządzania środowiskiem dla innych jednostek samorządu terytorialnego.

## Literatura

1. Bukowski Z., Czech E.K., Karpus K., Rakoczy B. (2013), *Prawo ochrony środowiska. Komentarz*, LexisNexis, Warszawa.
2. Herbuś I. (2015), *Strategie energetyczne gmin elementem inicjującym zrównoważony rozwój*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
3. <http://naukaoklimacie.pl/aktualnosci/porozumienie-klimatyczne-w-paryzu-124> (dostęp: 15.07.2016).
4. <http://www.biomasa.org/index.php?d=artykul&kat=28&art=20> (dostęp: 17.05.2017).

5. <http://www.un.org/documents/ga/res/42/ares42-187.htm> (dostęp: 15.07.2016).
6. <http://www.unic.un.org.pl/johannesburg/> (dostęp: 15.07.2016).
7. Kenig-Witkowska M.M. (2011), *Międzynarodowe prawo środowiska. Wybrane zagadnienia systemowe*, Wolters Kluwer, Warszawa.
8. Konstytucja Rzeczypospolitej Polskiej z dnia 2 kwietnia 1997 r. uchwalona przez Zgromadzenie Narodowe w dniu 2 kwietnia 1997 r., przyjęta przez Naród w referendum konstytucyjnym w dniu 25 maja 1997 r., podpisana przez Prezydenta Rzeczypospolitej Polskiej w dniu 16 lipca 1997 r. (Dz.U. 1997 nr 78 poz. 483, z późn. zm.).
9. Płoszka A. (2011), *Zrównoważony rozwój a prawa człowieka*, [w:] Jamczura T., Kretek H. (red.), *Zrównoważony rozwój – debiut naukowy 2010*, Wydawnictwo Państwowej Wyższej Szkoły Zawodowej w Raciborzu, Racibórz.
10. *Program Ochrony Środowiska dla Gminy Raciążek na lata 2014-2017 z uwzględnieniem perspektywy na lata 2018-2021*.
11. Rozporządzenie Ministra Infrastruktury z dnia 28 kwietnia 2004 r. w sprawie zakresu projektu studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gmin (Dz.U. 2004 nr 118 poz. 1233).
12. *Studium uwarunkowań i kierunków zagospodarowania przestrzennego gminy Raciążek* (2004), Wójt Gminy Raciążek, Kujawsko-Pomorskie Biuro Planowania Przestrzennego i Regionalnego we Włocławku, Raciążek.
13. Ustawa z dnia 27 kwietnia 2001 r. *Prawo ochrony środowiska* (Dz.U. 2001 nr 62 poz. 627, z późn. zm.).
14. Ustawa z dnia 27 marca 2003 r. o planowaniu i zagospodarowaniu przestrzennym (Dz.U. 2003 nr 80 poz. 717, z późn. zm.).
15. Ustawa z dnia 6 czerwca 1997 r. *Kodeks karny* (Dz.U. 1997 nr 88 poz. 553, z późn. zm.).
16. Wyrębek H. (2010), *Zarządzanie ochroną środowiska w jednostkach samorządu terytorialnego na przykładzie gminy*, „Zeszyty Naukowe Akademii Podlaskiej w Siedlcach”, t. 11, nr 84.
17. [www.raciazek.pl](http://www.raciazek.pl)

## **LEGAL ENVIRONMENTAL MENAGEMENT INSTRUMENTS IN THE CONTEXT OF THE IDEA OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF THE RACIAŹEK COMMUNE**

**Abstract:** The purpose of this paper is to illustrate the impact of sustainable development on local regulation. The authoress will briefly present the historical outline of the concept and the reasons for its dynamism, as well as references to sustainable development in Polish law. The authoress will also attempt to analyze municipal legal instruments and use the principles of sustainable development in environmental management on the example of a small Raciążek commune located in the Aleksandrów district of Kujawsko-Pomorskie voivodship.

**Keywords:** environmental management, environmental law, Raciążek, sustainable development



## **EKOINNOWACJE JAKO ELEMENT ZRÓWNOWAŻONEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE WOJEWÓDZTWA LUBELSKIEGO**

**Karolina Gałązka**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Ekoinnowacje stanowią istotny element środowiskowych, ekonomicznych i społecznych wyzwań współczesnych systemów gospodarczych. Nie bez znaczenia pozostaje także wprowadzenie nowoczesnych rozwiązań opartych na zasobach odnawialnych. Proces ten nie jest możliwy bez wdrażania innowacyjnych działań o charakterze ekologicznym. Uwzględniając wymienione czynniki, w artykule zaprezentowano rolę ekoinnowacji w procesie zrównoważonego rozwoju.

Celem opracowania jest ocena dotychczasowych działań inwestycyjnych w zakresie ekoinnowacji małych i średnich przedsiębiorstw. Podmiotem badań są mikro, małe i średnie jednostki działające w województwie lubelskim. W pracy wykorzystano dotychczas opublikowane badania w obszarze ekoinnowacyjności oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w trzech edycjach w latach 2010-2016 na grupie łącznie 711 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

**Słowa kluczowe:** innowacyjność, ekoinnowacje, zrównoważony rozwój, inwestycje

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.05

### **Wprowadzenie**

Zrównoważony rozwój oznacza budowanie zrównoważonej i konkurencyjnej gospodarki efektywnie korzystającej z zasobów, z wykorzystaniem do tego celu między innymi technologii przyjaznych środowisku. Inwestycje w innowacje, umożliwiające efektywniejsze korzystanie z zasobów, wpływają korzystnie zarówno na tradycyjne sektory gospodarki, jak też na gospodarki oparte na usługach, w których ceni się wysokie kwalifikacje. Wdrażanie nowoczesnych technologii środowiskowych staje się ważnym wyzwaniem dla współczesnych gospodarek. Konieczne są zatem działania zmierzające do racjonalnego wykorzystywania zasobów, między innymi poprzez ekoinnowacje (Węgrzyn 2013, s. 139).

Celem artykułu jest ocena dotychczasowych działań inwestycyjnych w zakresie ekoinnowacji małych i średnich przedsiębiorstw. Podmiotem badań są jednostki zlokalizowane na obszarze województwa lubelskiego. W pracy wykorzystano dotychczas opublikowane badania w obszarze ekoinnowacyjności oraz wyniki badań własnych przeprowadzonych w trzech edycjach w latach 2010-2016 na grupie łącznie 711 mikro, małych i średnich przedsiębiorstw.

W artykule poddano analizie charakter przedsięwzięć innowacyjnych, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji ekologicznych, możliwości inwestycji w ekoinnowacje, a także główne czynniki stanowiące bariery powodujące niechęć dla działań inwestycyjnych o charakterze ekologicznym. Niski poziom innowacyjności w zakresie ekologii jest aktualnie jednym z kluczowych problemów każdej gospodarki. Biorąc pod uwagę wymienione czynniki, przyjęto hipotezę badawczą o niskim poziomie zainteresowania ekoinnowacyjnością jako elementem wspierającym zrównoważony rozwój pośród małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim.

### **Idea zrównoważonego rozwoju a ekoinnowacje**

Filozofia zrównoważonego rozwoju, na bazie której powstało pojęcie ekoinnowacji, jest drogowskazem, jak należy rozumieć ściśle związane z innowacyjnością pojęcie nowoczesnej technologii. W związku z tym wszelkie działania mające na celu poprawę standardu życia, w tym projektowanie nowych produktów czy technologii, powinny kierować się, podobnie jak w naukach medycznych, zasadą Hipokratesa: „*primum non nocere*”, czyli przede wszystkim nie szkodzić środowisku, a raczej otaczać go szczególną ochroną (Siedlecka 2014, s. 6).

W literaturze przedmiotu koncepcja ekoinnowacji jest rozwinięciem klasycznej teorii innowacji. Podobnie jak wcześniej innowacje mają zapewnić przewagę konkurencyjną przedsiębiorstw, ale w przypadku ekoinnowacji jej osiągnięcie ma nastąpić bez szkody lub z minimalnym uszczerbkiem dla jakości środowiska przyrodniczego (Przychodzeń 2015, s. 9). Zapoczątkowanie procesu kreowania pojęcia ekoinnowacyjności zawdzięcza się działalności Światowej Rady Biznesu dla Zrównoważonego Rozwoju na początku lat dziewięćdziesiątych XX wieku. Natomiast do literatury naukowej pojęcie ekoinnowacji zostało wprowadzone po raz pierwszy przez Fusslera i Jamesa w 1996 roku (Seroka-Stolka 2012, s. 192). Później pośród twórców definicji ekoinnowacji wyróżniano m.in. takich autorów jak: A. Chodyński, L. Hassi, D. Peck, K. Dewulf, R. Wever, M. Carley, P. Spapens, A. Graczyk (Każmierczak-Piwko 2012, s. 536).

W kontekście podjętego tematu ekoinnowacja jest traktowana jako: „tworzenie nowych konkurencyjnych wyrobów, usług, procesów, systemów i procedur w celu zaspokojenia potrzeb ludzkich i zapewnienia lepszej jakości życia przy jednoczesnej minimalizacji zużycia zasobów naturalnych na jednostkę wyrobu lub usługi oraz minimalizacji emisji zanieczyszczeń do środowiska w całym cyklu życia w porównaniu z innymi rozwiązaniami alternatywnymi” (Cichy, Szafraniec 2015, s. 19-37). M. Charter i T. Clarck nawiązują w swojej definicji do koncepcji zrównoważonego rozwoju i stosują termin „zrównoważona innowacja”. Jest ona procesem, w którym kwestie zrównoważonego rozwoju (środowiskowe, społeczne, finansowe) są zintegrowane w system biznesowy, począwszy od pomysłu, poprzez badania i rozwój, aż po komercjalizację wyników. Pojęcie to można odnieść do produktów, usług i technologii, jak również do nowych przedsięwzięć i modeli organizacyjnych. Termin „zrównoważona innowacja” zdaniem autorów jest alter-

natywą dla równoważnego pojęcia – „ekoinnovazione” (Szturo 2015, s. 12.). W Tabeli 1 przedstawione zostały wybrane definicje pojęcia ekoinnovazione.

**Tabela 1. Zestawienie definicji ekoinnovazione**

Lp.	Autor / Rok	Treść definicji
1.	J. Fussler, P. James; 1999	Ekoinnovazione można definiować jako innowację służącą do mierzenia, zapobiegania, ograniczenia, minimalizowania i poprawy zniszczeń środowiskowych wody, powietrza, gleby, zasobów naturalnych. Odnosi się do problemów związanych z hałasem i ekosystemami. Innowacja ta obejmuje redukcję gazów cieplarnianych oraz tak zwaną innowację energetyczną dotyczącą wydajności energetycznej i odnawialnych źródeł energii (Fussler, James 2010, s. 192).
2.	M. Carley, P. Spapens; 2000	Ekoinnovazione możemy zdefiniować jako zamierzone postępowanie cechujące się przedsiębiorczością, obejmujące etap projektowania produktu i zintegrowane zarządzanie nim w ciągu jego cyklu życia, które przyczynia się do proekologicznego unowocześnienia społeczeństw epoki przemysłowej dzięki uwzględnieniu problemów ekologicznych przy opracowaniu produktów i związanych z nimi procesów (Carley, Spapens 2000, s. 157).
3.	P. James; 2001	Ekoinnovazione oznacza nowy produkt, który zapewnia wartość dla klienta i dla biznesu, a jednocześnie znacząco obniża negatywny wpływ na środowisko (Charter, Clarck 2001, s. 52).
4.	E. Jones, D. Harrison, J. McLaren; 2001	Ekoinnovazione przyczyniają się do rozwoju nowych produktów, procesów, które dostarczają konsumentom i firmom wartość dodaną, a jednocześnie zmniejszają istotnie negatywne oddziaływanie na środowisko (Jones, Harrison, McLaren 2001, s. 16).
5.	B. Sinclair- -Desgagne, D. Feigenbaum, É. Pawlak; 2003	Innowacja ekologiczna musi świadomie dążyć do redukcji negatywnego wpływu na środowisko naturalne, a efektem jej wprowadzenia jest osiągnięcie określonej wydajności środowiskowej (Sinclair-Desgagne, Feigenbaum, Pawlak 2003, s. 112).
6.	L. Woźniak, B. Ziółkowski; 2006	Ekoinnovazione to takie innowacje, które świadomie dążą do obniżenia obciążenia środowiska. Jest to więc swoiste połączenie innowacyjności (nowatorstwa, kreatywności, zmiany) z wrażliwością środowiskową i świadomością ekologiczną organizacji (Woźniak, Ziółkowski 2006, s. 21-37).
7.	A. Chodyński; 2007	Ekologiczna innowacja (produktowa) to innowacja integrująca cechy ekologiczne produktu i technologii w całym cyklu życia (od „kołyski po grób”), wyróżniając tym samym produkt na tle wyrobów konkurencyjnych. Jej celem jest realizacja założeń „jakości ekologicznej” (Chodyński 2007, s. 95-98).
8.	B. Ziółkowski; 2007	Ekoinnovazione zmierzają do rozwoju nowych produktów i procesów, które dostarczają konsumentowi i biznesowi wartości, ale istotnie zmniejszają środowiskowe oddziaływanie (Graczyk, Kaźmierczak-Piwko 2011, s. 37).
9.	GUS; 2009	Innowacja przynosząca korzyści dla środowiska (ekoinnovazione) to nowy lub istotnie ulepszony produkt (wyrób lub usługa), proces, metoda organizacyjna lub marketingowa, które przynoszą korzyści dla środowiska w porównaniu z rozwiązaniami alternatywnymi (GUS 2009).
10.	M. Kanerva, A. Arunde, R. Kemp; 2009	Ekoinnovazione może być postrzegana jako każda innowacja redukująca negatywne oddziaływanie procesów gospodarczych na środowisko przyrodnicze oraz zmniejszająca szkody w środowisku (Kanerva, Arundel, Kemp 2009).

11.	R. Flis; 2010	Ekoinnowacje to procesy produkcyjne, technologiczne i usługowe, które zmniejszają negatywne oddziaływanie na środowisko naturalne (Flis 2010, s. 35).
12.	A. Lulewicz- -Sas; 2011	Główną cechą innowacji ekologicznych jest przyczynianie się do zmniejszenia obciążenia środowiska. Można to zrobić na dwa sposoby: oceniając jej wpływ środowiskowy bezpośrednio (zmniejszenie zużycia energii i surowców, zmniejszenie emisji i odpadów czy zachowanie bioróżnorodności) oraz oceniając jej wpływ środowiskowy pośrednio (działania ekologiczne w ramach strategii zrównoważonego rozwoju) (Lulewicz-Sas 2011, s. 56).
13.	J. Baran, A. Ryszko; 2011	Innowacje, których zastosowanie wpływa na poprawę ekologicznych parametrów produktów i procesów, są określane mianem ekoinnowacji (Baran, Ryszko 2013, s. 32).
14.	A. Szpor, A. Śniegocki; 2012	Ekoinnowacja to innowacja, która poprawia efektywność wykorzystania zasobów naturalnych w gospodarce, zmniejsza negatywny wpływ działalności człowieka na środowisko lub wzmacnia odporność gospodarki na presje środowiskowe (Szpor, Śniegocki 2012, s. 3).
15.	I. Wielewska; 2013	Ekoinnowacyjność jest swoistym kierunkiem myślenia i działania, wyznaczającym podstawowe ścieżki rozwoju, nazywanego dziś rozwojem zrównoważonym. Przedsięwzięcia o tym charakterze prowadzone w przedsiębiorstwach mogą przyjmować charakter naprawczy lub zapobiegawczy (Wielewska 2013, s. 373).
16.	Komisja Europejska; 2014	Termin „ekoinnowacja” odnosi się do wszystkich form innowacji – technicznych i pozatechnicznych – które stwarzają szanse dla przedsiębiorstw oraz przynoszą korzyści środowisku dzięki zapobieganiu negatywnemu wpływowi na środowisko lub ograniczaniu go bądź też dzięki optymalizacji wykorzystania zasobów naturalnych (Komisja Europejska 2014).

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury

Przedstawione powyżej definicje pojęcia ekoinnowacji pokazują, że może ona w praktyce przyjmować różną postać. Pomimo tego, że w literaturze przedmiotu wśród jej definicji najczęściej wymienia się trzy podstawowe elementy, tj: technologie środowiskowe, innowacje efektywnościowe, innowacje systemowe, to jednak ich cechą wspólną jest to, że wszystkie one przyczyniają się do zmniejszenia obciążeń środowiska przez podmioty gospodarcze (Graczyk, Kaźmierczak-Piwko 2011, s. 110-120). Dlatego też definiując ekoinnowacje w sposób syntetyczny, można stwierdzić, że są to innowacje ukierunkowane na poprawę relacji przedsiębiorstwa ze środowiskiem i mogą one dotyczyć każdego aspektu środowiskowego funkcjonowania jednostek gospodarczych (Kaźmierczak-Piwko 2012, s. 536).

### **Ekoinnowacyjność w świetle dotychczasowych badań**

Efektywne energetycznie i zasobooszczędne produkty, procesy i usługi będą zapewniać coraz większą przewagę konkurencyjną dla wielu przedsiębiorstw. Prowadzenie skutecznej polityki proinnowacyjnej, zlikwidowanie barier w finansowaniu ekoinnowacji oraz dalszy rozwój systemu wsparcia ekoinnowacji, w tym m.in. prowadzenie działań mających na celu wzrost świadomości ekologicznej

wśród przedsiębiorców, mogą stanowić działania, które znacząco wpłyną na dalszy zrównoważony rozwój kraju (Grodzicka-Kozak, Wojtach 2013, s. 12).

Zarówno badanie poziomu ekoinnowacyjności, jak i wysokości inwestycji w sektorze MŚP jest obiektem zainteresowań wielu autorów. Problematyka ekoinnowacyjności i sposoby jej oceny zarówno w regionach, jak i przedsiębiorstwach są przedmiotem zainteresowania w wielu opracowaniach i artykułach naukowych. W Tabeli 2 przedstawiono wybrane badania w obszarze ekoinnowacyjności.

**Tabela 2. Zestawienie informacji o wybranych badaniach w obszarze ekoinnowacyjności w latach 2010-2015**

Lp.	Rok	Próba badawcza	Cel badania	Główne wnioski
1.	2010	Badaniem objęto 100 firm sektora MŚP (w tym: mikro – 30%, małe – 58%, średnie – 11% i duże 1%).	Wskazanie problemów oddziaływania małych i średnich przedsiębiorstw na środowisko oraz identyfikacja barier wdrożenia ekoinnowacji	Wśród firm biorących udział w ankiecie obszarem działalności, który wywiera największy wpływ na środowisko naturalne jest zużycie energii, emisja gazów, emisja ścieków i powstawanie odpadów wymagających składowania. Jako najistotniejszą barierę wdrożenia ekoinnowacji wskazywano przede wszystkim ograniczenia finansowe i niepewność rynkową, a także zbyt wysokie koszty wdrożenia. Zwrócono uwagę na brak wiedzy wśród przedsiębiorców na temat ochrony środowiska i nowych innowacyjnych technologii (Karlikowska 2013, s. 87-98).
2.	2011	Wybrane europejskie małe i średnie przedsiębiorstwa	Wskazanie barier w zakresie rozpowszechniania i rozwoju ekoinnowacji przez MŚP Unii Europejskiej	Do najważniejszych barier ekoinnowacyjności zaliczono niepewny popyt rynkowy, a także zagrożenie związane z niepewnym lub zbyt długim zwrotem z „ekoinwestycji”. Istotną barierą jest również brak środków w przedsiębiorstwach, niewystarczający dostęp do istniejących dopłat i zachęt finansowych, a także brak finansowania zewnętrznego (Eurobarometr Flash 315, 2011, s. 27-38).
3.	2013 – 2014	Celowy dobór przedsiębiorstw – musiały one należeć do sektora MŚP i prowadzić swoją działalność w woj. małopolskim. Następnie zastosowano dobór losowy – 150 firm	Wskazanie determinant rozwoju ekoinnowacji wprowadzanych w małych i średnich przedsiębiorstwach oraz barier ich rozwoju w woj. małopolskim	Wdrażanie ekoinnowacji przez przedsiębiorstwa stanowi dla nich szansę uzyskania przewagi konkurencyjnej. Do głównych zalet ekoinnowacji zaliczono: ulgi podatkowe, troskę o stan środowiska i chęć poprawy wizerunku firmy. Mimo rozwiązań instytucjonalno-prawnych, których celem jest zwiększenie działań w tym zakresie, przedsiębiorstwa z sektora MŚP napotykały na liczne bariery. Do najważniejszych należą: niepewność rynkowa, ograniczenia finansowe i przestarzała infrastruktura (Zuzek 2015, s. 240-244).

4.	2015	56 ankiet wysłanych do reprezentantów przedsiębiorstw. Uzyskano zwrot 22 kompletnych kwestionariuszy (tj. ok. 39% wysłanych) – 10 od średnich, 12 od dużych przedsiębiorstw	Wskazanie czynników sprzyjających wdrażaniu eko-innowacji oraz poznanie opinii przedsiębiorstw na temat ich roli we współczesnej gospodarce	Eko-innowacje zdaniem respondentów pozwoliły szczególnie na redukcję emisji spalin oraz zużycia energii cieplnej i elektrycznej. Wśród czynników najbardziej motywujących do wdrażania eko-innowacji wymieniono wpływ przepisów prawnych, nastawienie naczelnego kierownictwa oraz funkcjonowanie systemu zarządzania środowiskowego, sytuację ekonomiczną firmy i możliwość uzyskania dofinansowań. Jako mało znaczące wskazano m.in. presję społeczną i świadomość ekologiczną społeczeństwa (Cichy, Szafraniec 2015, s. 19-37).
5.	2015	Innowacje w sektorze energetycznym. Analiza innowacji w zakresie wytwarzania, magazynowania, transportu oraz ochrony środowiska	Charakterystyka innowacji w sektorze energetycznym w zakresie wytwarzania, magazynowania, transportu, ochrony środowiska oraz wskazanie głównych barier wprowadzania innowacji	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Pionierami innowacyjności w zakresie wykorzystania odnawialnych źródeł energii w UE są Niemcy.</li> <li>2) W zakresie magazynowania energii w najbliższym okresie będą konkurować ze sobą takie rozwiązania jak: akumulatory czy magazynowanie z wykorzystaniem sprężonego powietrza.</li> <li>3) Szczególne znaczenie w procesie zwiększenia efektywności energetycznej przypisywane jest innowacjom technicznym. (Zawada, Pabian, Byłok, Chichobłaziński 2015, s. 7-21)</li> </ol>
6.	2015	Małe i średnie przedsiębiorstwa prowadzące działalność innowacyjną, ze szczególnym uwzględnieniem innowacji ekologicznych	Prezentacja podstawowych założeń dotyczących innowacji ekologicznych, ze szczególnym uwzględnieniem uwarunkowań ich rozwoju, poziomu eko-innowacji polskich przedsiębiorstw	<ol style="list-style-type: none"> <li>1) Celem wdrożenia innowacji ekologicznych jest zmniejszenie negatywnego wpływu na środowisko naturalne.</li> <li>2) Dotyczą one wszystkich obszarów działalności współczesnych przedsiębiorstw, jak i pozostałych uczestników rynku.</li> <li>3) Stanowią procesy innowacyjne w kierunku zrównoważonego rozwoju.</li> <li>4) Przynoszą korzyści zarówno dla producenta, jak i konsumenta. (Olejniczak 2015, s. 54-62)</li> </ol>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie przeglądu literatury

Eko-innowacje wydają się być w chwili obecnej czynnikiem, który pozwoli krajom Unii Europejskiej stawić czoło wyzwaniom ekonomicznym, społecznym i środowiskowym. Mają one zasadnicze znaczenie dla zminimalizowania negatywnego wpływu działalności człowieka na środowisko naturalne (Karlikowska 2013, s. 98). Biorąc pod uwagę problemy, jakie dotyczą inwestycji w eko-innowacje, na



pierwszym miejscu plasują się ograniczenia finansowe oraz niepewny popyt rynkowy. Nie bez znaczenia pozostają także zbyt wysokie koszty wdrożenia tego typu rozwiązań. Zwrócono również uwagę na brak wiedzy wśród przedsiębiorców na temat ochrony środowiska i nowych innowacyjnych technologii. Wiele badań dotyczy też opłacalności inwestycji w innowacje o charakterze ekologicznym. Można znaleźć również szczegółowe opisy i analizy dotyczące innowacji w zakresie ochrony środowiska w sektorze energetycznym.

### Charakterystyka badań własnych

W celu określenia działań innowacyjnych przedsiębiorstw z sektora MŚP oraz wskazania powiązań tych działań z działalnością ekologiczną w odniesieniu do idei zrównoważonego rozwoju przeprowadzono badania empiryczne, których wyniki przedstawia niniejsze opracowanie. Badania zostały przeprowadzone w województwie lubelskim w trzech edycjach, w okresie od września 2010 r. do czerwca 2016 r. przy wykorzystaniu metody ankietowej. Łącznie we wszystkich edycjach prowadzonych badań przekazano 711 kwestionariuszy ankiet dla małych i średnich przedsiębiorców. Ankieta obejmowała 5 obszarów. Przedsiębiorcy i menedżerowie odpowiadali na pytania dotyczące bieżącej działalności firmy, źródeł finansowania inwestycji, a także oceniali własne postawy w kontekście podejmowania ekoinnowacyjnych działań oraz współpracy z jednostkami badawczo-rozwojowymi. Ponadto ze względu na wszechobecność stosowania wymogów ekologicznych, a tym samym racjonalnego zarządzania energią, po raz pierwszy w trzeciej edycji badań zapytano o opinie przedsiębiorców wobec rozwoju odnawialnych źródeł energii.

**Tabela 3. Zestawienie prowadzonych badań ankietowych w latach 2010-2016**

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja		II edycja		III edycja	
		2010-2011		2012-2013		2014-2016	
		WP	w tym: PI	WP	w tym: PI	WP	w tym: PI
1.	Jednostki gospodarcze objęte badaniem, w tym:	240 szt.	69 szt.	254 szt.	71 szt.	217 szt.	64 szt.
		100,0%	28,8%	100,0%	28,0%	100,0%	29,5%
2.	przedsiębiorstwa wyrażające opinię wobec rozwoju odnawialnych źródeł energii	100,0%	28,8%	100,0%	28,0%	100,0%	29,5%
3.	przedsiębiorstwa ponoszące wydatki w celach inwestycyjnych	52,1%	69,6%	52,8%	69,0%	69,1%	65,6%
4.	przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje	28,8%	100,0%	28,0%	100,0%	29,5%	100,0%
5.	przedsiębiorstwa korzystające z usług lub współpracujące z jednostkami B+R	7,5%	14,5%	11,0%	28,2%	9,2%	21,9%
6.	przedsiębiorstwa rodzinne	35,0%	39,1%	31,1%	23,9%	51,6%	50,0%

WP – wszystkie przebadane przedsiębiorstwa

PI – przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2016

W latach 2010-2011 przeprowadzono pierwsze badanie mające na celu m.in. zidentyfikowanie źródeł finansowania inwestycji małych i średnich przedsiębiorstw na wyznaczonym obszarze. Badaniem objęto 240 jednostek gospodarczych, w tym 69 przedsiębiorstw (co stanowiło prawie 29% całej próby badawczej), które ponosiły wydatki inwestycyjne o charakterze innowacyjnym (*Tabela 3*). Druga edycja badań obejmowała okres funkcjonowania przedsiębiorstw w latach 2012-2013. Przeprowadzone badania miały na celu ocenę dotychczasowych działań inwestycyjnych oraz źródeł ich finansowania. Badaniami objęto 254 jednostki gospodarcze, z tego 71 przedsiębiorstw (co stanowi 28% całej próby badawczej) były to jednostki z działalnością innowacyjną.

Trzecia edycja badań przeprowadzona została w latach 2014-2016 i została podzielona na dwa etapy. Pierwszy etap został przeprowadzony w latach 2014-2015 i uczestniczyło w nim 147 przedsiębiorstw, z czego 40 były to przedsiębiorstwa wprowadzające innowacje. Ze względu na małą liczebność próby badawczej w okresie od stycznia do czerwca 2016 r. przeprowadzono drugi etap badań, w którym udział wzięło 70 przedsiębiorstw, w tym 24 jednostki wprowadziły innowacje. Do gromadzenia danych wykorzystano system komputerowy (arkusz kalkulacyjny). Obok metody ankietowej w analizie wykorzystano także metody statystyczne. W kolejnych edycjach nastąpi kontynuacja badań w podjętym temacie, co umożliwi dokonanie oceny, czy polscy przedsiębiorcy widzą przyszłość w innowacyjnych inwestycjach, a zwłaszcza w eko innowacjach, jako jednym z czynników decydujących o atrakcyjności i konkurencyjności gospodarki danego regionu w świetle idei zrównoważonego rozwoju?

### **Ocena działań inwestycyjnych w zakresie eko innowacji w województwie lubelskim**

Przeprowadzona analiza wyników uzyskanych w trzech edycjach prowadzonych badań pozwoliła na weryfikację aktywności przedsiębiorstw w zakresie innowacji, ze szczególnym uwzględnieniem eko innowacji. Głównym celem analizy jest dokonanie weryfikacji postawionej hipotezy badawczej o niskim poziomie zainteresowania eko innowacyjnością jako elementem wspierającym zrównoważony rozwój pośród małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim.

W celu dokonania oceny dotychczasowych działań inwestycyjnych w zakresie eko innowacji małych i średnich przedsiębiorstw zostały przeprowadzone badania ankietowe. Pośród wszystkich przedsiębiorstw biorących udział w badaniu (711 jednostek gospodarczych) 204 podmioty (co stanowiło 28,7% ogółu) były to jednostki wprowadzające innowacje, w tym zaledwie 9% dotyczyło eko innowacji. Uzyskując odpowiedź na pytanie zadane pozostałym jednostkom (podmioty, które nie wprowadziły innowacji) o plany w zakresie wprowadzania rozwiązań innowacyjnych, okazało się, że średnio 44,3% wszystkich ankietowanych chciałoby zainwestować w najbliższym czasie w tego typu rozwiązania. Jednak w trzeciej edycji odsetek podmiotów gotowych podjąć to wyzwanie obniżył się do poziomu 37,5% w porównaniu z prawie 58% w drugiej edycji badań (*Tabela 4*). Natomiast nadal

średnio 46% ankietowanych przedsiębiorców jest niezdecydowanych w zakresie wprowadzenia innowacji.

**Tabela 4. Czy w najbliższym czasie zamierza Pani/Pan wprowadzić rozwiązania innowacyjne w swojej firmie?**

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010-2011	2012-2013	2014-2016
1.	Tak	37,7%	57,7%	37,5%
2.	Nie	10,1%	9,9%	9,4%
3.	Nie wiem	52,2%	32,4%	53,1%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2016

Średnio około 43% przebadanych podmiotów wskazało, że w ich przedsiębiorstwie wprowadzono innowacje technologiczne, a dopiero w dalszej kolejności nowe produkty (średnio 22,9%) czy pomysły na nową działalność biznesową (średnio 12,9%) (Tabela 5). Świadomość dotycząca istnienia innowacji o charakterze ekologicznym nadal dociera do przedsiębiorców bardzo powoli. Zaledwie 9% ankietowanych przedsiębiorstw ze wszystkich edycji badań dokonało inwestycji w ekoinnowacje, przyczyniając się tym samym do poprawy stanu środowiska.

**Tabela 5. Charakter wprowadzonych innowacji w ostatnich latach**

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010-2011	2012-2013	2014-2016
1.	Nowy model biznesu (nowy pomysł na działalność biznesową)	15,2%	11,2%	12,2%
2.	Nowe technologie (technologie przyjazne środowisku)	35,9%	42,9%	51,4%
3.	Nowe produkty	26,1%	22,4%	20,3%
4.	Informatyzacja przedsiębiorstwa	19,6%	17,3%	13,5%
5.	Ekoinnowacje (innowacje o charakterze ekologicznym)	3,3%	6,1%	2,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2016

Na zadane respondentom pytanie o wpływ wprowadzonych rozwiązań na zmiany w przedsiębiorstwie średnio w 54% udzielono odpowiedzi, iż zmiany te dotyczyły technologii, która stała się bardziej przyjazna środowisku (Tabela 6). W dalszej kolejności wskazywano zmiany w zatrudnieniu (średnio prawie 29%) czy strukturze organizacyjnej jednostki (średnio ponad 17%).

Przedsiębiorstwa, starając się utrzymywać wysoki poziom swoich usług, coraz częściej inwestują w technologie sprzyjające ochronie środowiska, które zwiększają zaufanie klientów do ich przedsiębiorstw oraz pozwalają im konkurować z przedsiębiorstwami zagranicznymi, które często uważane są za bardziej ekologiczne. Produkcja z wykorzystaniem najnowszych metod jest rozwiązaniem koniecznym dla przyszłości gospodarki. Działania zarządzające ochroną środowiska

podejmowane aktualnie pozwolą na istnienie w przyszłości zasobów naturalnych, z których będą mogły korzystać następne pokolenia (Sukiennik 2012, s. 47-48).

**Tabela 6. Wpływ wprowadzonych innowacji na zmiany w przedsiębiorstwie**

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010-2011	2012-2013	2014-2016
1.	Zmiany w strukturze	24,4%	13,8%	13,2%
2.	Zmiany w technologii (zmiana na bardziej przyjazną środowisku)	45,1%	53,8%	63,2%
3.	Zmiany w zatrudnieniu lub zwolnienie pracowników	30,5%	32,5%	23,5%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2016

Głównymi barierami wskazywanymi przez ankietowane podmioty powodującymi brak planów inwestycyjnych o charakterze eko-innowacyjnym są niewątpliwie niewystarczające zasoby finansowe i techniczne (w grupie wszystkich przedsiębiorstw średnio 31% udzielonych odpowiedzi, w tym innowacyjnych – 59%), a w dalszej kolejności brak wiedzy i wykwalifikowanej kadry (Tabela 7). Jak wskazują B. Moszoro, A.L. Paltonooff oraz K. Gadomska-Lilla (Moszoro, Paltonooff, Gadomska-Lilla 2010, s. 28-30), brak predyspozycji pracowników w zakresie przeprowadzenia innowacji jest jedną z głównych cech wskazujących na zapotrzebowanie w dziedzinie kapitału ludzkiego.

**Tabela 7. Bariery powodujące niechęć do wprowadzenia rozwiązań eko-innowacyjnych w przedsiębiorstwie**

Lp.	Wyszczególnienie	I edycja	II edycja	III edycja
		2010-2011	2012-2013	2014-2016
1.	Brak wiedzy	7,2%	5,6%	6,3%
2.	Brak doświadczenia	18,8%	9,9%	17,2%
3.	Niewystarczające zasoby finansowe i techniczne	59,4%	56,3%	64,1%
4.	Niechęć do wdrażania innowacji	1,4%	2,8%	7,8%
5.	Brak poparcia ze strony kierownictwa	2,9%	0,0%	0,0%
6.	Brak jednostek wdrażających innowacje	10,1%	25,4%	4,7%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2010-2016

Świadomość dotycząca istnienia alternatywnych do konwencjonalnych rozwiązań innowacyjnych nadal dociera do społeczeństwa bardzo powoli. Zaledwie 48% ankietowanych myślało nad inwestycją w eko-innowacje, która przyczyniłaby się do poprawy stanu środowiska. Ponadto znaczna część ankietowanych popiera działalność eko-innowacyjną (prawie 86%) i widzi w niej jeden ze sposobów na pozyskiwanie „równoważonej energii” (Tabela 8).

**Tabela 8. Wybrane pytania z kwestionariusza badań dla trzeciej edycji – załącznik dotyczący opinii wobec rozwoju odnawialnych źródeł energii**

Lp.	Wyszczególnienie	Udział odpowiedzi	
		TAK	NIE
1.	Czy widzą Państwo przyszłość w <i>eko innowacjach</i> , jako sposób na pozyskiwanie <i>zrównoważonej energii</i> ?	85,9%	14,1%
2.	Czy myśleli Państwo nad inwestycją w <i>eko innowacje</i> , która przyczyniłaby się do poprawy stanu środowiska?	48,4%	51,6%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2016

Dokonując analizy czynników skłaniających przedsiębiorców do podjęcia inwestycji w *eko innowacje*, zauważyć można, że największą popularność zdobyły programy wsparcia w postaci dotacji na inwestycję lub dopłat do „zielonej energii” (prawie 29% ogółu udzielonych odpowiedzi). Na drugim miejscu ukształtowały się podwyżki cen energii elektrycznej (ponad 27%), a w dalszej kolejności moda na czystą „zrównoważoną” energię (prawie 14%) (*Tabela 9*).

**Tabela 9. Zestawienie czynników skłaniających przedsiębiorców do podjęcia inwestycji w *eko innowacje***

Lp.	Wyszczególnienie	Udział
1.	Oferta edukacyjna dla przyszłych inwestorów	1,47%
2.	Moda na czystą „zrównoważoną” energię	13,97%
3.	Zmniejszenie biurokracji	9,56%
4.	Korzystne przepisy prawne	8,09%
5.	Podwyżki cen energii elektrycznej i innych nośników energii	27,21%
6.	Spadek cen rynkowych mikroinstalacji OZE	9,56%
7.	Program wsparcia w postaci dotacji na inwestycję lub dopłat do zielonej energii	28,68%
8.	Żadne z powyższych	1,47%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie badań ankietowych przeprowadzonych w MŚP województwa lubelskiego w latach 2014-2016

## Podsumowanie

Obecnie w naukach o zarządzaniu coraz częściej i szerzej poruszane są tematy związane z ekologią. Podstawą funkcjonowania nowoczesnego przedsiębiorstwa staje się teraz bazowanie na ekologicznych wartościach, czego aktualnie oczekuje konsument. To właśnie czynnik ekologiczny wpływa na strategiczne ścieżki rozwojowe nie tylko przedsiębiorstwa, ale całej korporacji, wskazując konieczność wprowadzania innowacji zgodnie z zasadami zrównoważonego rozwoju (Żyła 2014, s. 124).

W oparciu o dostępną literaturę i przeprowadzone badania empiryczne dokonano analizy uwarunkowań inwestycji w zakresie *eko innowacji* w świetle wymagań

zrównoważonego rozwoju. Przeprowadzone badania ankietowe dotyczyły ogółu zagadnień działalności inwestycyjnej MŚP w województwie lubelskim, ze szczególnym uwzględnieniem inwestycji w ekoinnowacje.

Podsumowując rozważania na temat uwarunkowań inwestycyjnych w zakresie ekoinnowacyjności przedsiębiorstw funkcjonujących na obszarze Lubelszczyzny, można stwierdzić, że nadal pośród przedsiębiorców województwa lubelskiego występuje małe zainteresowanie ekoinnowacjami. Potwierdzeniem tego jest fakt, że w trzeciej edycji badań jedynie 2,7% ankietowanych podmiotów wskazało, iż wprowadziło ekoinnowacje – odpowiednio 3,3% i 6,1% dla pierwszej i drugiej edycji badań. Istnieje szeroki wachlarz instrumentów wspierających ekoinnowacyjność, jednak nie każdy przedsiębiorca jest tego świadomy. Jako powód niekorzystania ze wsparcia unijnego wskazują małą szansę na uzyskanie dotacji czy skomplikowane procedury przy ubieganiu się o dotację. Ponadto głównymi barierami wskazywanymi przez ankietowane podmioty powodującymi brak inwestycji w ekoinnowacje są niewystarczające zasoby finansowe i techniczne, a także brak wiedzy i wykwalifikowanej kadry. Przyjęto hipotezę badawczą o niskim poziomie zainteresowania ekoinnowacyjnością jako elementem wspierającym zrównoważony rozwój pośród małych i średnich przedsiębiorstw w województwie lubelskim. Mimo stopniowego przyrostu inwestycji w technologie przyjazne środowisku nadal świadomość dotycząca istnienia alternatywnych do konwencjonalnych rozwiązań innowacyjnych zgodnych z ideą zrównoważonego rozwoju dociera do przedsiębiorców bardzo powoli.

## Literatura

1. Baran J., Ryszko A. (2013), *Opracowywanie i wdrażanie ekoinnowacji technicznych a ekoprojektowanie – integracja procesów i wskazówki metodyczne ich realizacji*, [w:] Knosala R. (red.), *Innowacje w zarządzaniu i inżynierii produkcji*, Oficyna Wydawnicza Polskiego Towarzystwa Zarządzania Produkcją, Opole.
2. Carley M., Spapens P. (2000), *Dzielenie się światem*, Instytut na rzecz Ekorozwoju, Białystok-Warszawa.
3. Charter M., Clarck T. (2001), *Sustainable Innovation, Key Conclusions from Sustainable Innovation Conferences 2003-2006 Organized by The Centre for Sustainable Design*, The Centre for Sustainable Design, Farnham.
4. Chodyński A. (2007), *Wiedza i kompetencje ekologiczne w strategiach rozwoju przedsiębiorstw*, Difin, Warszawa.
5. Cichy M.J., Szafraniec M. (2015), *Ekoinnowacyjność przedsiębiorstw czystej produkcji w Polsce. Część 1. Ogólne aspekty ekoinnowacyjności*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Śląskiej. Organizacja i Zarządzanie”, z. 77, nr kol. 1927.
6. Eurobarometr Flash 315 (2011), *Podejście europejskich przedsiębiorców do ekoinnowacji*, marzec.
7. Flis R. (2010), *Ekoinnowacyjność produktów i usług*, [w:] Woźniak L., Strojny J., Wojnicka E. (red.), *Ekoinnowacje w praktyce funkcjonowania MŚP*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
8. Fussler J., James P. (1999), *Die Öko-Innovation, wir Unternehmen profitable und umweltfreundlich sein koennen*, S. Hirzel Verlag, Leipzig.
9. Graczyk M., Kaźmierczak-Piwko L. (2011), *Uwarunkowania dla tworzenia wiedzy i innowacji ekologicznych w przedsiębiorstwie*, „Studia i Materiały Polskiego Stowarzyszenia Za-

- rzządzania Wiedzą”, nr 45.
10. Grodzicka-Kozak D., Wojtach A. (2013), *Rozwój systemu wsparcia ekoinnowacji szansą dalszego zrównoważonego rozwoju Polski*, [https://ctwt.pg.edu.pl/documents/10847/235602/ekoinnowacje\\_publicacja.pdf](https://ctwt.pg.edu.pl/documents/10847/235602/ekoinnowacje_publicacja.pdf) (dostęp: 17.06.2017).
  11. GUS (2009), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2006-2008*, Notatka Informacyjna, GUS, Departament Przemysłu, Urząd Statystyczny w Szczecinie, Szczecin.
  12. James P. (2001), *Towards Sustainable Business*, [w:] Charter M., Tischner U. (eds.), *Sustainable Solutions*, Greenleaf Publishing, Sheffield.
  13. Jones E., Harrison D., McLaren J. (2001), *Managing Creative Eco-Innovation, Structuring Outputs from Ecoinnovation Projects*, “The Journal of Sustainable Project Design”, Vol. 1(1).
  14. Kanerva M., Arundel A., Kemp R. (2009), *Environmental Innovation: Using Qualitative Models to Identify Indicator for Policy*, United Nations University Working Papers Series, Maastricht.
  15. Karlikowska B. (2013), *Ekoinnowacyjność*, „Kwartalnik Naukowy Uczelni Vistula”, nr 33(37).
  16. Kaźmierczak-Piwko L. (2012), *Determinanty działalności ekoinnowacyjnej przedsiębiorstw*, „Zarządzanie i Finanse”, R. 10, nr 1, cz. 2.
  17. Komisja Europejska (2014), *Ekoinnowacje, klucz do przyszłej konkurencyjności Europy*, <http://ec.europa.eu/environment/pubs/pdf/factsheets/ecoinnovation/pl.pdf> (dostęp: 13.07.2016).
  18. Lulewicz-Sas A. (2011), *Ewolucja drogą do zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Powichrowska B. (red.), *Przedsiębiorstwo w warunkach zrównoważonej gospodarki opartej na wiedzy*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna, Białystok.
  19. Moszoro B., Platonoff A.L., Gadomska-Lila K. (2010), *Kluczowe źródła i bariery innowacyjności przedsiębiorstw w świetle badań empirycznych*, „Przegląd Organizacji”, nr 3.
  20. Olejniczak K. (2015), *Innowacje ekologiczne jako narzędzie wspierania zrównoważonego rozwoju*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19.
  21. Przychodzeń J. (2015), *Ekoinnowacje w przedsiębiorstwie*, CeDeWu, Warszawa.
  22. Seroka-Stolka O. (2012), *Wzrost konkurencyjności przedsiębiorstwa w oparciu o jego ekoinnowacyjność*, „Zeszyty Naukowe Wyższej Szkoły Humanitas. Zarządzanie”, z. 2.
  23. Siedlecka E.M. (2014), *Ekoinnowacje w technologii i organizacji przedsiębiorstw – skrypt dla studentów Wydziału Chemii Uniwersytetu Gdańskiego*, Uniwersytet Gdański, Gdańsk.
  24. Sinclair-Desgagne B., Feigenbaum D., Pawlak É. (2003), *The Integrated Product Policy and the Innovation Process: An Overview*, Scientific Series, CIRANO, Montreal.
  25. Sukiennik K. (2012), *Problemy zarządzania ochroną środowiska w przedsiębiorstwach*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 8.
  26. Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Ekoinnowacje w Polsce. Stan obecny, bariery rozwoju, możliwości wsparcia*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
  27. Szturo M. (red.) (2015), *Ekoinnowacje oraz rozwój inteligentnych miast na przykładzie województwa warmińsko-mazurskiego*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
  28. Węgrzyn G. (2013), *Ekoinnowacje w Polsce na tle krajów Unii Europejskiej*, „Ekonomia i Środowisko”, nr 3(46).
  29. Wielewska I. (2013), *Ecological Investment Projects in the Scope of Activity of Agribusiness Enterprises – Selected Issues*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 15, z. 3.
  30. Woźniak L., Ziółkowski B. (2006), *Paradygmat ekonomii ekologicznej jako stymulator ekoinnowacyjności*, [w:] Woźniak L., Krupa J., Grzesik J. (red.), *Innowacje ekologiczne w rozwoju społeczno-gospodarczym*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Informatyki i Zarządzania, Rzeszów.
  31. Zawada M., Pabian A., Byłok F., Chichobłaziński L. (2015), *Innowacje w sektorze energetycznym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19.

32. Ziółkowski B. (2007), *Znaczenie ekoinnowacji dla rozwoju przedsiębiorstw*, [w:] Graczyk A. (red.), *Zrównoważony rozwój w teorii ekonomii i w praktyce*, Prace Naukowe Akademii Ekonomicznej, nr 1190, Wydawnictwo Akademii Ekonomicznej we Wrocławiu, Wrocław.
33. Zuzek K.D. (2015), *Determinanty rozwoju ekoinnowacyjności w sektorze MSP na przykładzie województwa małopolskiego*, „Roczniki Naukowe Stowarzyszenia Ekonomistów Rolnictwa i Agrobiznesu”, t. 17, z. 1.
34. Żyła M. (2014), *Świadomość ekologiczna jako element zrównoważonego rozwoju przedsiębiorstwa*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 14.

## **ECO-INNOVATION AS AN ELEMENT OF SUSTAINABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF LUBLIN**

**Abstract:** Eco-innovation is an important element of the environmental, economic and social challenges of modern economic systems. It not without significance is also the introduction of innovative solutions based on renewable resources. This process is not possible without the implementation of innovative measures of environmental concerns. Taking into account these factors, the article presents the role of eco-innovation in the process of sustainable development. The aim of the study is to assess the current investment activities in the field of eco-innovation of small and medium-sized enterprises. The subject of research are micro, small and medium-sized undertakings operating in the Lublin province. The study used previously published studies in the field of eco-innovation and the results of surveys carried out in three editions in the years 2010-2016 a group of a total of 711 micro, small and medium-sized enterprises.

**Keywords:** innovation, eco-innovation, sustainable development, investment





## ZARZĄDZANIE ZRÓWNOWAŻONYM I ODPOWIEDZIALNYM ŁAŃCUCHEM DOSTAW – ANALIZA METOD, NARZĘDZI I DOBRYCH PRAKTYK<sup>1</sup>

**Blanka Tundys**

Uniwersytet Szczeciński  
Wydział Zarządzania i Ekonomiki Usług

**Streszczenie:** Rozważania zawarte w niniejszym artykule skupiają się na wskazaniu, jak – wykorzystując odpowiednio zaprojektowany proces podejmowania decyzji oraz dostępne, dedykowane narzędzia – niwelować negatywny wpływ procesów logistycznych i łańcuchów dostaw na środowisko naturalne. Wskazuje się także na metody implementacji zasad zrównoważonego rozwoju i społecznie odpowiedzialnego biznesu do łańcuchów dostaw. Artykuł obejmuje część teoretyczną i definicyjną, jak również praktyczną, w której wskazano dobre praktyki zarządzania społecznie odpowiedzialnym i zrównoważonym łańcuchem dostaw.

**Słowa kluczowe:** odpowiedzialny, zrównoważony łańcuch dostaw, dobre praktyki

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.06

### Wprowadzenie

Wybór odpowiedniej strategii i koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw ma istotny wpływ na poziom gospodarczy, sytuację społeczną i ekologiczną społeczeństwa.

Zasady zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności biznesu stają się coraz częściej wyznacznikiem rozwoju, będąc – przynajmniej w części – panaceum na pojawiające się problemy społeczne i środowiskowe. Nowe inicjatywy charakteryzują się ciągłością, interdyscyplinarnością i wymagają łączenia działań występujących wcześniej oddzielnie. Takie podejście doskonale wpisuje się w ramy zarządzania łańcuchem dostaw, ze względu na jego charakter, budowę, strukturę i relacje między uczestnikami. Współcześnie łańcuch dostaw to nie tylko zarządzanie przepływem strumieni logistycznych i fizyczny przepływ strumieni, ale także realizacja celów związanych z aspektami środowiskowymi i społecznymi oraz relacjami, jakie zachodzą między nimi a poszczególnymi procesami zachodzącymi w łańcuchu. Konsekwencją działań jest nie tylko wartość dla uczestników i poszczególnych ogniw łańcucha, ale także dla konsumentów i innych interesariuszy.

---

<sup>1</sup> Projekt został sfinansowany ze środków Narodowego Centrum Nauki przyznanych na podstawie decyzji numer: DEC-2013/09/B/HS4/02707.

szy nieuczestniczących bezpośrednio ani pośrednio w realizacji procesów. Oznacza to uwzględnienie potrzeb przyszłych pokoleń i tworzenie dla nich wartości.

Podejście implikuje wzrost znaczenia zrównoważonych i jednocześnie społecznie odpowiedzialnych łańcuchów. Z naukowego punktu widzenia należy wskazać, iż badacze tematyki skupiają się zazwyczaj na aspektach środowiskowych łańcucha dostaw, patrząc z perspektywy wewnątrzorganizacyjnej firm produkcyjnych. Zasadne wydaje się spojrzenie szersze, z punktu widzenia całego łańcucha, i wskazanie korzyści, nakładów i obowiązków dla wszystkich interesariuszy.

Zaprezentowana problematyka implikuje cel rozważań, za który należy uznać (1) przybliżenie teoretycznych podstaw tworzenia zrównoważonych i odpowiedzialnych łańcuchów dostaw; (2) charakterystykę narzędzi i metod wspomagających zarządzanie zrównoważonym i odpowiedzialnym łańcuchem dostaw; (3) analizę dobrych praktyk w omawianym obszarze. Celom towarzyszą następujące tezy badawcze. Wzrastające znaczenie zrównoważonego rozwoju znajduje odzwierciedlenie w realizacji koncepcji łańcucha dostaw, tworząc nowy model biznesowy, który z zasady powinien być jak najbardziej przyjazny środowisku i społeczeństwu, realizując jednocześnie cele ekonomiczne. Implikacja zasad zrównoważonego rozwoju oraz społecznej odpowiedzialności powinna być wspierana zarówno przez dedykowane narzędzia techniczne, jak i zmiany organizacyjne.

Rozważania mają charakter poznawczy, oparte zostały na światowej literaturze przedmiotu oraz poparte przykładami z praktyki gospodarczej.

## **Zrównoważony i odpowiedzialny łańcuch dostaw jako wynik ewolucji koncepcji zarządzania łańcuchem dostaw**

### **Rozwój koncepcji zrównoważonego łańcucha dostaw**

Teoria i definicje związane z zarządzaniem łańcuchem dostaw pojawiły się w literaturze przedmiotu oraz branżowych opracowaniach (m.in. w definicjach CLM, GSCF, CSCMP, ELA) w latach 80. XX wieku. Polska literatura to bogate źródło wiedzy na ten temat, obejmujące definiowanie, rozgraniczanie i opisywanie zakresu oddziaływania łańcuchów dostaw. Do najważniejszych pozycji należy zaliczyć opracowania między innymi autorów takich jak: J. Witkowski, M. Ciesielski, K. Rutkowski, P. Hanczar. Inaczej wygląda sytuacja związana z opracowaniami dotyczącymi zrównoważonych łańcuchów dostaw. W polskiej literaturze nie ma pozycji zwartej zajmującej się powyższą tematyką. Źródłem wiedzy są artykuły naukowe oraz przede wszystkim raporty i opracowania przedsiębiorstw wdrażających powyższe zasady do swojej działalności. Dlatego wskazane jest zaprezentowanie podstaw tworzenia tego typu rozwiązań oraz ich implementacji.

Poszukiwanie bardziej efektywnych sposobów przepływu towarów przyczyniło się do dynamicznego rozwoju koncepcji zarządzania łańcuchami dostaw. Wymogi dotyczące zapewnienia odpowiedniej jakości, skracania czasu oraz racjonalizacji kosztów wynikają z charakteru rynku i jego wymagań, co jednoznacznie wskazuje na konieczność dostosowania i dopasowania się do potrzeb klientów. Oczekują oni niezawodności dostaw, terminowości, odpowiedniej jakości po właściwym, odpo-

wiadającym standardom koszcie. Wielowątkowość i wieloznaczność terminu implikuje problemy definicyjne. Łańcuchy dostaw składają się z powiązanych ze sobą – za sprawą między innymi umów handlowych – organizacji, które są bezpośrednio zaangażowane w przepływy strumieni logistycznych od dostawcy do odbiorcy. Do tego należy także dodać wypełnianie funkcji zarządzania, związanych z planowaniem, organizowaniem i kontrolowaniem działań wiążących się z procesami i działaniami z zakresu zaopatrzenia, organizacji produkcji, dystrybucji, a także transportu, magazynowania i pozostałych procesów logistycznych. Powołując się na J. Witkowskiego (Witkowski 2010), należy wskazać, iż: „istotą współczesnego zarządzania łańcuchami dostaw jest proces decyzyjny związany z synchronizowaniem fizycznych, informacyjnych i finansowych strumieni popytu i podaży przepływających między jego uczestnikami w celu osiągnięcia przez nich przewagi konkurencyjnej i tworzenia wartości dodanej z korzyścią dla wszystkich jego ogniw, klientów oraz pozostałych interesariuszy”. Klasyczne ujęcie zarządzania łańcuchem dostaw należy rozwinąć o aspekty środowiskowe i działania społecznie odpowiedzialne.

Zrównoważony rozwój to kierunek działań podejmowanych w Unii Europejskiej (Eurostat / European Commission 2013), związany między innymi z rozwiązywaniem wyzwań określonych w kluczowych dla UE dziedzinach: rozwoju socjoekonomicznym, zrównoważonej konsumpcji i produkcji, integracji społecznej, zmianach demograficznych, zdrowiu publicznym, zmianach klimatycznych i czystej energii, zrównoważonym transporcie, gospodarowaniu zasobami naturalnymi, globalnym partnerstwie i dobrym zarządzaniu. Społeczną odpowiedzialność organizacji oraz wpływ podejmowanych przez nią decyzji i działań na środowisko i społeczeństwo należy odnieść do założeń normy PN-ISO 26000<sup>2</sup>, gdzie kluczowym elementem jest etyczne i przejrzyste zachowanie w obszarach: ładu organizacyjnego, praw człowieka, praktyki z zakresu pracy, środowiska, uczciwych praktyk organizacyjnych, zagadnień konsumenckich oraz zaangażowania społecznego i rozwoju społeczności lokalnej.

### **Zrównoważony łańcuch dostaw**

Niewątpliwie istnieje potrzeba rozszerzenia zakresu pojęciowego łańcucha dostaw, związana z trendem tworzenia zamkniętego obiegu gospodarczego, w ramy którego wchodzi zrównoważony i społecznie odpowiedzialny łańcuch.

Wydaje się, że definicyjnie jest to dość proste zadanie, gdyż wystarczy dodać zagadnienia związane z powyższymi koncepcjami do definicji zarządzania łańcuchem dostaw. W praktyce wymaga to jednak zastosowania odpowiednich zasad, narzędzi, instrumentów wspomagających funkcjonowanie, co jednocześnie wiąże się z koniecznością oszacowania nakładów, korzyści i ryzyk podejmowanej działalności. Posiłkując się przeglądem światowej literatury przedmiotu, należy wska-

---

<sup>2</sup> Norma PN-ISO 26000 nie podlega certyfikacji, jest zbiorem praktyk i standardów dających możliwość dobrowolnego ich stosowania przez organizację. Każda organizacja może posługiwać się tą normą, jeżeli postępuje zgodnie z jej zasadami. Można wybrać te obszary, które dotyczą naszej organizacji i dostosować się do nich.

zać, że pojęcie zrównoważonych łańcuchów obecne jest w opracowaniach naukowych już od co najmniej dziesięciu lat. Wpływ procesów logistycznych na środowisko naturalne opisuje już Carter i inni (Carter, Carter 1998), wskazując, że neutralne środowiskowo zaopatrzenie jest możliwe do realizacji przy czynnym udziale pracowników każdego szczebla, szkoleniach i późniejszej ocenie podejmowanych działań. Oprócz decyzji dotyczących zamówień, aspekty środowiskowe powinny być brane pod uwagę przy realizacji operacji magazynowych, transporcie, akumulacji odpadów. Kleindorfer, Singhal i van Wassenhove (Kleindorfer, Singhal, van Wassenhove 2005) zapoczątkowali szersze ujęcie zarządzania zrównoważonym łańcuchem dostaw, zarówno w kontekście nowego modelu biznesowego, jak i wskazania zarządzania łańcuchem dostaw w zamkniętej pętli (*close loop supply chain*) oraz realizującego podejście 3BL (*Triple Bottom Line*) – opierającego się na trzech obszarach zrównoważonego rozwoju. Hassini i inni (Hassini, Surti, Searcy 2012) wskazują, iż zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw to zarządzanie czynnościami w nim zachodzącymi, jak również zasobami i strumieniami logistycznymi w celu maksymalizacji rentowności łańcucha dostaw, przy jednoczesnym minimalizowaniu jego negatywnego wpływu na środowisko i maksymalizacji dobrobytu społecznego. S. Seuring i M. Müller (Seuring, Müller 2008) definiują zrównoważony łańcuch dostaw jako zarządzanie przepływami materiałów i informacji, jak również kooperację między przedsiębiorstwami wzdłuż łańcucha dostaw przy jednoczesnym spełnianiu celów z trzech wymiarów zrównoważonego łańcucha dostaw: ekonomicznych, środowiskowych i socjalnych.

### **Odpowiedzialny łańcuch dostaw**

Odpowiedzialne socjalnie łańcuchy dostaw opisuje między innymi Amaeshi (Amaeshi, Osuji, Nnodim 2008) oraz Bhandarkar i Alvarez-Rivero (Bhandarkar, Alvarez-Rivero 2007). Istotnym elementem w tworzeniu takich łańcuchów są jego nietypowi aktorzy. Poza konsumentami, wyznaczającymi trendy i oddziałującymi narzędziami nakazowymi i regulacyjnymi będą rządzący (jako konsumenci oraz regulatorzy, koordynatorzy, przekazujący bodźce), organizacje pozarządowe (NGO`s) – z jednej strony przekazując wiedzę, mając siłę i potrafiąc używać narzędzi nacisku i presji – oraz ostatnia grupa, którą tworzą inwestorzy instytucjonalni. Carter i Jennings (Carter, Jennings 2002a; 2002b; 2004) w swoich pracach wskazują na znaczny wzrost znaczenia CSR w procesie podejmowania decyzji w łańcuchu dostaw. W literaturze próbuje się uogólnić elementy, które powinny być charakterystyczne dla odpowiedzialnego łańcucha dostaw, tworząc np. koncepcje odpowiedzialnej logistyki (Carter, Jennings 2002a), wskazując na duże znaczenie w ramach podejmowanych działań aspektów związanych z człowiekiem w organizacji, w tym działań dotyczących szkoleń pracowników, różnorodności środowiska, miejsc i warunków pracy, a także sprawiedliwego wynagrodzenia, dbałości o zdrowie i bezpieczeństwo czy sprawiedliwego handlu. W ramach poszczególnych działań podejmuje się typowo społeczne kwestie, jak: prawa człowieka, głód czy bezdomność, a elementem wspierającym jest dobrze skonstruowane prawodawstwo, jak również stan środowiska naturalnego, w tym mniejsze

zanieczyszczenia, unieszkodliwianie odpadów, innowacje środowiskowe i wykorzystanie nowych, „czystych” technologii. Zakres działań jest bardzo szeroki, jak również zależny od sektora, w jakim funkcjonuje łańcuch dostaw.

### **Projektowanie i zarządzanie odpowiedzialnym i zrównoważonym łańcuchem dostaw**

Projektowanie łańcucha dostaw biorącego pod uwagę aspekty zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu zostało opisane w pracach między innymi następujących autorów: An i inni; Aurich i inni; Beamon, Ehrenfel, Manzini i Vezzoli, McAlone i Andreasen, Morelli, Ramirez, Roy; Sakao i inni. Opisywane zagadnienia obejmują elementy związane z projektowaniem nowego podejścia, w tym ujmowanie w rozważaniach systemu serwisu i zwrotu produktu (logistyka recyklingu).

Z analizy literatury wynika konieczność stosowania dedykowanych narzędzi wspomagających powyższe koncepcje, w tym dotyczących oceny życia produktu w aspekcie zrównoważonego rozwoju. Następnie konieczne jest zbadanie, ocena i ewentualne przeprojektowanie relacji oraz powiązań pomiędzy jednostkami i ogniwami łańcuchów dostaw, aby miały one wspólne cele środowiskowe oraz społeczne. Przywołując Taticchi i innych (Taticchi, Tonelli, Pasqualino 2013), należy wskazać, że warunkiem uzyskiwania większej wydajności łańcucha dostaw jest (1) redukcja negatywnego środowiskowego i społecznego wpływu w kontekście tworzenia polityki środowiskowej łańcucha; (2) włączenie procesów decyzyjnych obejmujących zrównoważony rozwój na wszystkich etapach łańcucha dostaw i każdego produktu; (3) przyjęcie multidyscyplinarnego podejścia i holistycznej perspektywy w całym łańcuchu wartości i cyklu życia produktu.

Istnieje wiele trudności związanych z powiązaniem oraz włączaniem elementów zrównoważonego rozwoju i społecznej odpowiedzialności biznesu do procesu decyzyjnego związanego z zarządzaniem łańcuchem dostaw. Jednym z głównych wyzwań w procesie decyzyjnym łańcucha dostaw jest rozszerzenie tradycyjnego procesu podejmowania decyzji o zasady zrównoważonego rozwoju i odpowiedzialnego biznesu w ramach: projektowania łańcucha, w zakresie wyboru dostawcy, przepływów fizycznych, informacji, kapitałów oraz towarzyszących im procesów magazynowania i transportu.

W początkowej fazie rozwoju nowej koncepcji biznesu zrównoważenie widziało w zakresie uregulowań prawnych, zmian zachodzących w otoczeniu konkurencyjnym organizacji, jak również za sprawą innowacyjnych narzędzi wspierających (np. Webster i Mitra; Kocabasoglu i inni; Ackali i inni; Mazhar i inni). Dzięki temu można osiągnąć lepszą wydajność i efektywność procesów oraz całego łańcucha dostaw.

Wprowadzanie do łańcucha dostaw zagadnień związanych z ochroną środowiska, zrównoważonym rozwojem i odpowiedzialnym biznesem wymaga przeprojektowania dotychczasowej działalności i odejścia od tradycyjnego ujęcia, w tym nastawienia się jedynie na zyski i rentowność działań. Dużego znaczenia nabiera zadowolenie ostatecznego klienta oraz kreowanie prośrodowiskowych postaw.

Równie ważne cele i działania dotyczą przyszłości ludzi i planety, dlatego tak istotne jest zachowanie zasobów Ziemi i osiągnięcie zysków społecznych. Działania nowego typu biznesu łączą cele biznesowe i ekonomiczne, z celami i działaniami na rzecz społeczeństwa i samej planety, niwelując negatywny wpływ oddziaływania łańcuchów na środowisko naturalne.

### **Narzędzia i metody wspierające zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw**

Szeroki zakres podejmowanej tematyki wskazuje na brak jednoznaczności w definiowaniu zrównoważonych i odpowiedzialnych łańcuchów dostaw. Istnieje wiele podejść wskazujących na zrównoważone wsparcie organizacji i łańcuchów dostaw. Do najczęściej prezentowanych należy zaliczyć: zarządzanie cyklem życia (LCA), integrację w łańcuchu dostaw oraz zielony/środowiskowy/zrównoważony łańcuch dostaw (Seuring 2004). Każde z tych pojęć związane jest z realizacją procesów logistycznych w określonym systemie i ramach czasowych. Niezależnie od definicji i konstrukcji łańcucha metody wspierające zarządzanie łańcuchami muszą opierać się na trzech fundamentach zrównoważonego rozwoju, czyli czynnikach społecznych, ekologicznych i ekonomicznych.

Jednym z najważniejszych elementów jest zarządzanie środowiskowe. Odnosi się ono zarówno do płaszczyzny organizacyjnej przedsiębiorstwa, jak i oceny produktów i procesów w kontekście ich wpływu na środowisko naturalne. Obejmuje swoim zakresem zarówno system zarządzania środowiskowego, jak i ocenę cyklu życia produktu.

Narzędzia wspierające wdrażanie i zarządzanie zrównoważonym łańcuchem dostaw dzieli się na ilościowe i jakościowe. Podejście ilościowe i konieczność jego rozszerzenia jako elementu wspierającego procesy decyzyjne prezentuje Seuring (Seuring 2004). Liczne studia wskazały na koncentrację na modelach analitycznych do implementacji zrównoważonych łańcuchów dostaw (Taticchi, Tonelli, Pasqualino 2013). Procesy decyzyjne mogą być efektywnie wspierane przez rozwiązania IT, zastosowanie rozwiązań hybrydowych (m.in. AHP, metody heurystyczne, algorytmy genetyczne i rozmyte, symulacje, LCA i LCC oraz MCDA), system wspomaganie decyzji powinien być implementowany przez średni i wysoki szczebel zarządzania.

Ważnym narzędziem w zarządzaniu środowiskowo odpowiedzialnym łańcuchem jest LCA (odnoszące się zarówno do produktu, jak i serwisu, obejmujące swoim zakresem działania wszystkie etapy życia produktu wraz z jego unieszkodliwieniem). Dążenie do zrównoważonego rozwoju i takich łańcuchów wymaga spojrzenia na procesy, produkty i usługi przez pryzmat całości. Elementem wspierającym ekologiczne łańcuchy powinien być koszt cyklu życia (LCC), jak również Ekowskażnik 99 (Goedkoop, Spriensma 2000), skupiający się na trzech obszarach: zdrowiu ludzkim, jakości ekosystemu i wykorzystaniu zasobów. Warto w tym miejscu wskazać, iż Norris (Norris 2001) przedstawia porównanie obu koncepcji oraz możliwości ich integracji. W literaturze można znaleźć publikacje między innymi następujących autorów: Benoît, Nazarkina i Le Bocq, Jørgensen i inni,

Dreye i inni, zwracających uwagę na narzędzia pozwalające na ocenę socjalnego życia produktu (SLCA), które integrują skutki społeczne w LCA. Główne wysiłki autorów położone zostały na miary społecznego oddziaływania procesów związanych zarówno z wytwarzaniem produktów, jak i serwisem i procesami im towarzyszącymi oraz połączenie ich z ochroną środowiska (np. zdrowie ludzi). Narzędzia wykorzystuje się do badania wpływu na typowo socjalne obszary, takie jak: zdrowie, edukacja, bezpieczeństwo i społeczeństwo. W aspekcie socjalnym (tak jak i w środowiskowym – *ecological, environmental footprint*) pojawia się analogiczne pojęcie socjalnego odcisku stopy („*social footprint*”). Implementacja narzędzi obejmuje wiele technik i metod badawczych, począwszy od kwestionariuszy ankiet, analizy *conjoint* lub wykorzystania wyceny warunkowej oraz wspomagające narzędzia statystyczne i ekonometryczne oraz eksperymenty.

Najpopularniejsze metody i narzędzia wykorzystywane w zarządzaniu zrównoważonymi i odpowiedzialnymi łańcuchami wykorzystują standardy ISO (np. 1400x) oraz system zarządzania środowiskowego (SZŚ). Niewiele badań wskazuje na dedykowane narzędzia wspomagania pomiaru wydajności, konkurencyjność i efektywność zrównoważonych łańcuchów dostaw w podejściu holistycznym. Najczęściej spotyka się przemyslenia i kwestie dotyczące zrównoważonego rozwoju w łańcuchu dostaw odnoszące się do pojedynczych etapów łańcucha. Jednak kompleksowa analiza wymaga modelowania danych i zarządzania wiedzą odnoszącą się do wszystkich procesów decyzyjnych. Bardzo ważnym elementem jest wykorzystanie wielokryterialnych narzędzi podejmowania decyzji, dzięki którym można integrować zarządzanie środowiskowe i odpowiedzialność społeczną z ekonomicznymi aspektami łańcucha dostaw. Do realizacji takiego celu można wykorzystać **AHP, rozmyte AHP, łącząc je w sieciowym podejściu z zieloną zrównoważoną kartą wyników, testując między innymi „zielone” relacje przyczynowo-skutkowe pomiędzy konstrukcją łańcucha, zobowiązaniami organizacyjnymi, ekoprojektowaniem, zielonymi procesami w łańcuchu dostaw a zrównoważoną wydajnością i wydajnością społeczną.**

Do zarządzania tego typu łańcuchami, na różnych ich etapach i w różnych ogniwach, wykorzystuje się różnego typu dedykowane narzędzia IT. Dla przykładu (na podstawie: Forum Odpowiedzialnego Biznesu 2013): **SEDEX (Supplier Ethical Data Exchange)** – platforma wymiany danych związanych z zarządzaniem zrównoważonym łańcuchem dostaw. Umożliwia gromadzenie, upublicznianie oraz raportowanie informacji pochodzących od dostawców, które podzielone są na cztery główne kategorie: standardy pracy, zdrowie i bezpieczeństwo, środowisko i etyka biznesowa. Jej zadaniem jest monitorowanie postępów wprowadzania zmian u dostawców. Kolejny przykład to: **SHDB (Social Hotspots Database)** – baza dedykowana szerokiemu spektrum odbiorców, oferująca przejrzyste informacje na temat ryzyka społecznego oraz różnorodnych możliwości współpracy biznesowej w podziale na 227 krajów i 57 sektorów. W bazie zbierane są informacje z różnych źródeł, m.in. Międzynarodowej Organizacji Pracy (International Labour Organization), Światowej Organizacji Zdrowia, Banku Światowego i in. Trzeci przykład to: **Ecodesk** – internetowe narzędzie umożliwiające wszystkim organizacjom publikowanie i komunikowanie informacji o praktykach w zakresie społecz-

nej odpowiedzialności, w tym kalkulację śladu węglowego. Inny to: **EcoVadis** – interaktywna platforma, w której znaleźć można indeksy odpowiedzialnych dostawców („Suppliers CSR Ratings”), w podziale na cztery główne kategorie (detal, IT, farmaceutyka oraz motoryzacja).

Do innych dedykowanych narzędzi IT należy zaliczyć **(1): CSRware’s Sustainability Supply Chain** – program informatyczny umożliwiający ewaluację i benchmark poszczególnych dostawców; **(2): COMPASS (Comparative Packaging Assessment)** – aplikację on-line umożliwiającą projektantom opakowań oszacowanie społecznego i środowiskowego wpływu ich produktów; **(3): System IFS Applications™** – oferujący firmom możliwość śledzenia zmian środowiskowych (w tym śladu węglowego, strumieni odpadów oraz obciążeń związanych z cyklem życia produktów), za pomocą modułu IFS Eco-footprint Management™; **(4): Social Fingerprint® Supply Chain Management** – dopasowane do poszczególnych branż narzędzie umożliwiające samoocenę „śladu społecznego” (*social fingerprint*) firmy w łańcuchu dostaw. Samoocena dokonywana jest w dziewięciu różnych kategoriach.

### **Dobre praktyki w zarządzaniu zrównoważonym i odpowiedzialnym łańcuchem dostaw**

Praktyczne ujęcie problematyki implementacji zrównoważonych łańcuchów dostaw obejmuje działania podejmowane w czterech etapach (Brammer, Hojmosse, Millington 2011): (1) stworzenie kodeksu postępowania – zgodnego z zasadami zrównoważonego i odpowiedzialnego biznesu; (2) uzyskanie certyfikatów przez usługodawców (we współpracy z liderem); (3) wybór dostawcy, zgodny z wymogami zrównoważonego rozwoju; (4) monitorowanie dostawcy, obejmujące kontrolę wdrażanych rozwiązań oraz wykorzystywanie benchmarków. Podejmowane działania wskazują na najważniejszą rolę lidera, który proponuje, kontroluje, motywuje, ale także pomaga w implementacji oraz wspiera współpracujące z nim w ramach łańcucha organizacje, w celu wdrożenia w jak największym zakresie nowego modelu biznesowego.

Budowa zrównoważonego łańcucha obejmuje następujące kroki i czynności:

1. Wskazanie i kreowanie oczekiwań – wykreowanie zdolności do przewidywania nowych wyzwań i problemów, jakie powstają w międzynarodowych łańcuchach dostaw i są związane z aspektami środowiskowymi.

Przykładem realizacji tej zasady jest Mountain Equipment Co-Op (MEC) (<http://www.mec.ca/...>). Na potrzeby dobrego zarządzania łańcuchem dostaw stworzony został „kod dostawcy”, standard, który muszą spełniać wszyscy współpracujący z nimi dostawcy. Elementem formalizującym tę współpracę jest podpisanie oficjalnej umowy, w zamian za to firma MEC przekazuje swoje know-how związane z praktyką zarządzania (w tym odnośnie aspektów środowiskowych). Oczekuje się zaangażowania producentów i woli przeprojektowania swoich zasad i wdrażania nowych idei zaproponowanych przez MEC.

2. Wybór dostawcy i przyjęcie nowych celów – polegające na skupieniu się na konsultacjach z dostawcą i rozwojem wzajemnych relacji.



Za przykład może posłużyć Coca-Cola (The Coca-Cola Company: Supplier...). Nie chcąc narzucać swoich rozwiązań dostawcom, zaproponowano poszukiwanie wspólnych, dobrych rozwiązań dla całego łańcucha. Skupiono się na inicjatywie oddolnej, jako mającej większy potencjał innowacyjny, tym samym przynoszący większy sukces rynkowy. Rezultat podjętych działań to pomysły i strategie związane z wprowadzaniem zrównoważonych opakowań, logistyki, ekoroelnictwa, gospodarowania wodą i zarządzania portfelem informacji, które zostały wykorzystane w ramach tworzenia zrównoważonego łańcucha dostaw.

3. Ocenianie i rozwój dostawców – informowanie dostawców, czy oczekiwania lidera są spełniane. Nacisk położony jest na ocenę postępów poczynionych przez dostawcę, w realizacji celów zrównoważonego rozwoju.

Praktyczny przykład daje IKEA, która wdrożyła „model schodów”, zachęcający dostawców do ciągłego doskonalenia. Rozwiązania szwedzkiego koncernu nie są tylko teoretycznymi ćwiczeniami, każdy musi upewnić się, że procedury działają. W rzeczywistości audytorzy mają obowiązek wyjaśniać filozofię IKEA, sprawdzać, czy dostawca rozumie podstawowe założenia związane z oddziaływaniem na środowisko.

4. Uczenie i doskonalenie – rozwijanie potencjału organizacyjnego uczenia się oraz odpowiedzialności związanej z wynikami. Należy skupiać się na wydajności aż do „zamknięcia pętli łańcucha”.

Przykład to dział rozwoju dostawców Nestle India (*Nestle: Creating...*), który obniża koszty poprzez przezwyciężenie problemów związanych z jakością i bezpieczeństwem żywności za sprawą stworzenia szerszej, bardziej elastycznej bazy dostawców. Szkoli dostawców, zapewnia pomoc techniczną w kwestiach bezpieczeństwa i jakości, a także wspiera systemy zarządzania dostawców i produktów. Także łączenie sił z konkurencyjnymi firmami dla osiągnięcia wspólnego celu to dobry przykład tego rozwiązania. Zastosowany w HewlettPackard, Electrolux, Sony i Braun. Firmy utworzyły wspólne przedsięwzięcie o nazwie European Recycling Platform (ERP). Dzięki ERP koszty, jakie ponoszą producenci w związku z recyklingiem i usuwaniem odpadów, w krajach, które obejmuje swoim zasięgiem platforma, spadły aż o 35% (HBR 2011).

## Podsumowanie

Zawarte w artykule rozważania miały na celu przybliżenie idei zrównoważonego i społecznie odpowiedzialnego łańcucha dostaw oraz wskazanie głównych czynników sukcesu tego typu rozwiązań. Zaprezentowane ogólne etapy i obszary równoważenia łańcuchów, podparte praktycznymi rozwiązaniami, stanowić powinny inspirację do wdrażania nowego modelu biznesowego, a przede wszystkim prowadzić mają do niwelowania obaw i ukazywania w tego typu rozwiązaniach tylko aspektów kosztowych. Początkowe inwestycje i nakłady na nie niwelowane są sukcesem rynkowym i marketingowym. Teoria i praktyka wskazują na konieczność wdrażania nowych rozwiązań, a dobrą drogę stanowią „najlepsze praktyki” i benchmarki.

## Literatura

1. Amaeshi K.M., Osuji O.K., Nnodim P. (2008), *Corporate Social Responsibility in Supply Chains of Global Brands: A Boundaryless Responsibility? Clarifications, Exceptions and Implications*, "Journal of Business Ethics", Vol. 81(1).
2. Bhandarkar M., Alvarez-Rivero T. (2007), *From Supply Chains to Value Chains: A Spotlight on CSR*, [w:] *Industrial Development for the 21st Century: Sustainable Development Perspectives*, United Nations, Department of Economic and Social Affairs, New York.
3. Brammer S., Hojmosse S., Millington A. (2011), *Managing Sustainable Global Supply Chain: Framework and Best Practices*, Network for Business Sustainability, London.
4. Bruzzone A.A.G., Anghinolfi D., Paolucci M., Tonelli F. (2012), *Energy-Aware Scheduling for Improving Manufacturing Process Sustainability: A Mathematical Model for Flexible Flow Shops*, "CIRP Annals – Manufacturing Technology", Vol. 61(1).
5. Cannon M., Kouvaritakis B., Huang G. (2005), *Modelling and Optimisation for Sustainable Development Policy Assessment*, "European Journal of Operational Research", Vol. 164(2).
6. Carter C.R., Carter J.R. (1998), *Interorganizational Determinants of Environmental Purchasing: Initial Evidence from the Consumer Products Industries*, "Decision Sciences", Vol. 29(3).
7. Carter C.R., Ellram L.M., Reddy K. (1998), *Environmental Purchasing: Benchmarking Our German Counterparts*, "International Journal of Purchasing and Materials Management", Vol. 34(4).
8. Carter C.R., Jennings M.M. (2002a), *Logistics Social Responsibility: An Integrative Framework*, "Journal of Business Logistics", Vol. 23(1).
9. Carter C.R., Jennings M.M. (2002b), *Social Responsibility and Supply Chain Relationships*, "Transportation Research", Part E 38E(1).
10. Carter C.R., Jennings M.M. (2004), *The Role of Purchasing in Corporate Social Responsibility: A Structural Equation Analysis*, "Journal of Business Logistics", Vol. 25(1).
11. Dou Y., Sarkis J. (2010), *A Joint Location and Outsourcing Sustainability Analysis for a Strategic Offshoring Decision*, "International Journal of Production Research", Vol. 48(2).
12. Eurostat / European Commission (2013), *Sustainable Development in the European Union. 2013 Monitoring Report of the EU Sustainable Development Strategy*, Office for Official Publications of the European Communities, Luxembourg.
13. Forum Odpowiedzialnego Biznesu (2013), *Zrównoważony łańcuch dostaw: trendy i innowacje*, „Analiza Tematyczna”, nr 3/2013.
14. Goedkoop M., Spriensma R. (2000), *The Eco-indicator 99: A Damage Oriented Method for Life Cycle Impact Assessment-Methodology Report*, www.pre.nl.
15. Hassini E., Surti C., Searcy C. (2012), *A Literature Review and a Case Study of Sustainable Supply Chains with a Focus on Metrics*, "International Journal of Production Economics", Vol. 140(1).
16. HBR (2011), *Jak efektywnie zarządzać łańcuchem dostaw?*, raport specjalny Harvard Business Review Polska.
17. [http://www.mec.ca/Main/content\\_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder\\_id=2534374302883571](http://www.mec.ca/Main/content_text.jsp?FOLDER%3C%3Efolder_id=2534374302883571)
18. [http://www.wiedza.info.pl/wyklady/656/geneza\\_istota\\_i\\_cele\\_wspolczesnego\\_zarzadzania\\_lancuchami\\_dostaw\\_1.html](http://www.wiedza.info.pl/wyklady/656/geneza_istota_i_cele_wspolczesnego_zarzadzania_lancuchami_dostaw_1.html)
19. <https://www.unilever.com/sustainable-living/sustainable-living-news/reports-and-publications/>
20. Kleindorfer P.R., Singhal K., van Wassenhove L.N. (2005), *Sustainable Operations Management*, "Production and Operations Management", Vol. 14(4).

21. Lejeune M.A. (2006), *A Variable Neighborhood Decomposition Search Method for Supply Chain Management Planning Problems*, “European Journal of Operational Research”, Vol. 175(2).
22. Nestle: *Creating Shared Value, United Nations Global Compact*, <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/64>
23. Norris G.A. (2001), *Integrating Life Cycle Cost Analysis and LCA*, “The International Journal of Life Cycle Assessment”, Vol. 6(2).
24. PN-ISO 26000, Norma Międzynarodowa dotycząca społecznej odpowiedzialności.
25. Seuring S. (2004), *Industrial Ecology, Life Cycles, Supply Chains: Differences and Interrelations*, “Business Strategy and the Environment”, Vol. 13.
26. Seuring S., Müller M. (2008), *From a Literature Review to a Conceptual Framework for Sustainable Supply Chain Management*, “Journal of Cleaner Production”, Vol. 16(15).
27. Srivastava S.K. (2008), *Network Design for Reverse Logistics*, “Omega”, Vol. 36(4).
28. Taticchi P., Tonelli F., Pasqualino R. (2013), *Performance Measurement of Sustainable Supply Chains. A Literature Review and a Research Agenda*, “International Journal of Productivity and Performance Management”, Vol. 62(8).
29. The Coca-Cola Company: *Supplier Sustainability Summit*, United Nations Global Compact, <http://supply-chain.unglobalcompact.org/site/article/70>
30. Witkowski J. (2010), *Zarządzanie łańcuchem dostaw*, PWE, Warszawa.

## MANAGEMENT OF SUSTAINABLE AND RESPONSIBLE CHAIN SUPPLY – ANALYSIS OF METHODS, TOOLS AND GOOD PRACTICE

**Abstract:** Considerations are focused on pointing at how properly designed decision-making process and available, dedicated tools can neutralize negative impact of logistics processes and supply chains on the environment. It also mentioned methods of implementation of sustainable development and corporate social responsibility practices to supply chains. The article includes theoretical, definitive and practical part that outlines good practices for managing socially responsible and sustainable supply chain.

**Keywords:** responsible, sustainable supply chain, good practices



## SPOŁECZNA ODPOWIEDZIALNOŚĆ BIZNESU W PROCESIE ZARZĄDZANIA PRZEDSIĘBIORSTWAMI

**Martyna Musiał, Łukasz Kubacki**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Zasadniczym celem artykułu jest wskazanie udziału społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. W opracowaniu przedstawiono istotę idei CSR (ang. *Corporate Social Responsibility*) oraz dokonano prezentacji procesu wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu w dwóch wybranych przedsiębiorstwach: Ikea oraz Canon.

**Słowa kluczowe:** społeczna odpowiedzialność biznesu, klient, pracownik, społeczność lokalna, środowisko naturalne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.07

### Wprowadzenie

Rola społecznej odpowiedzialności biznesu w procesie zarządzania przedsiębiorstwami polega na pełnej akceptacji czynników ekonomicznych, społecznych oraz ekologicznych w funkcjonowaniu firmy. Aspekty te wykraczają poza działania typowo biznesowe. Umożliwiają zaspokojenie oczekiwań przedsiębiorstwa oraz jego otoczenia (Biadacz, Wysłocka 2016, s. 27).

Celem pracy jest ukazanie społecznej odpowiedzialności biznesu jako narzędzia w procesie zarządzania przedsiębiorstwem. Wdrożenie przez firmę owej idei wiąże się z symbiozą z pracownikiem, klientem oraz lokalną społecznością.

Część praktyczna artykułu pozwala ukazać podmioty badań takie jak Ikea oraz Canon. Ich działalność została sklasyfikowana w odniesieniu do otoczenia wewnętrznego i zewnętrznego firm.

### Teoretyczne aspekty społecznej odpowiedzialności biznesu przedsiębiorstw

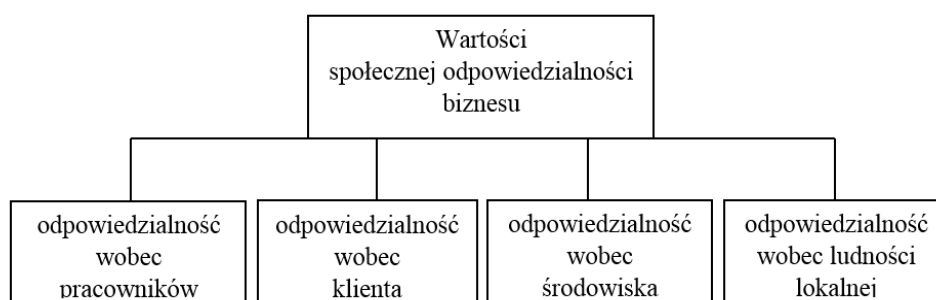
Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw pochodzi od angielskich słów „*Corporate Social Responsibility*” (CSR). Termin ten oznacza społecznie wiarygodny biznes, z którym spotykają się na co dzień współcześni przedsiębiorcy. Głównym priorytetem wdrażania społecznej odpowiedzialności biznesu jest pragnienie poprawy wizerunku przedsiębiorstwa (Bartkowiak 2011, s. 19).

W literaturze występują różnorodne wyjaśnienia tego pojęcia. Przeważnie jest to zamierzenie oparte na najistotniejszych standardach etycznych. Dzięki nim przedsiębiorstwo podczas tworzenia swej strategii świadomie bierze pod uwagę

ochronę środowiska, a także relacje pomiędzy podmiotami takimi jak: pracownicy, klienci, dostawcy czy inwestorzy (Hąbek, Szewczyk 2010, s. 37-38). Kroki podejmowane wobec powyższych grup przynoszą pozytywne konsekwencje wówczas, gdy zostaną oparte na długofalowej strategii (Jelonek 2017, s. 162), poszanowaniu praw człowieka, jak i praw pracowników (Nakonieczna 2008, s. 20).

Działania podejmowane przez firmę w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przyjmują różnorodną postać, jednak zbieżnym mianownikiem staje się dbałość o człowieka oraz środowisko, w którym żyje. Aby było to możliwe, przedsiębiorstwo musi zaangażować w realizację koncepcji społecznej odpowiedzialności biznesu wszystkie swoje komórki organizacyjne – począwszy od kadr, przez dział finansów i księgowości, działy produkcyjne, skończywszy na marketingu i dziale sprzedaży (Adamczyk 2009, s. 16-17).

Najczęściej spotykane w literaturze wartości społecznej odpowiedzialności biznesu przedstawiono na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Wartości społecznej odpowiedzialności biznesu w kontekście przedsiębiorstwa**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Kozusznik 2005, s. 148-149)

Spółeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw to działania zarówno przyczyniające się do dbałości o interesy własne przedsiębiorstwa, jak mające na uwadze interesy społeczeństwa. Organizacja wdrażająca w swą działalność społeczną odpowiedzialność przedsiębiorstw na samym początku powinna skoncentrować się na ludziach, później na środowisku naturalnym (Karczewski 2008, s. 38).

Przedsiębiorstwo pragnie zadbać o swych pracowników poprzez odpowiednie miejsce pracy, organizacje imprez integracyjnych czy też stosując różnorodne formy motywacji (Skowron-Grabowska, Mesjasz-Lech 2016, s. 23). Podczas nawiązywania relacji z pracownikami bardzo ważne są również zasady etyczne. To one ukazują odpowiednie działanie, wskazując postępowanie akceptowane przez przedsiębiorstwo. Dzięki temu osoby zatrudnione w organizacji mogą upewnić się, że podjęte uprzednio decyzje są zgodne z obowiązującymi standardami (Ratajczak, Wołoszyn 2009, s. 148).

Polityka społecznej odpowiedzialności biznesu przewiduje również wdrożenie koncepcji zaangażowania pracowniczego. Teoria ta polega na zachęcaniu ogółu pracowników do aktywnego uczestnictwa w zarządzaniu przedsiębiorstwem. Za-

trudnieni biorą udział w podejmowaniu decyzji na temat celów organizacji, w decydowaniu o planie działania, a także dzieleniu się sugestiami związanymi z funkcjonowaniem organizacji (Stocki, Prokopowicz, Żmuda 2008, s. 30-31).

Klient korzystający z usług firmy działającej w myśl społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw powinien otrzymywać produkty najwyższej jakości oraz usługi nie wpływające negatywnie na środowisko oraz społeczeństwo. Ponadto zadaniem przedsiębiorstwa jest przedstawienie konsumentowi informacji o dostępnym produkcie, o jego wadach oraz o ewentualnym ryzyku powiązonym z jego używaniem. Producenci danego produktu muszą być odpowiedzialni za skutki uboczne i możliwość wystąpienia niewłaściwego sposobu użytkowania. Społeczna odpowiedzialność przedsiębiorstw jest związana również z procesem przed- i posprzedażowym. Mowa tu o legalnym zdobywaniu danych na temat klienta, bezpiecznym ich gromadzeniu, rzetelnym rozpatrywaniu skarg, informowaniu o sposobie rozwiązywania sporów (Wołoszyn, Stawicka, Ratajczak 2012, s. 23).

Społeczność lokalna to kolejna grupa interesariuszy mogąca liczyć na wsparcie odpowiedzialnej firmy. Najczęstszą formą owego działania jest wolontariat pracowniczy. Jest to czynne zaangażowanie pracowników firmy w działania na poczet organizacji społecznych. Wolontariusze, jako pracownicy przedsiębiorstwa, wykorzystują swe zdolności, jednocześnie nabywając nowe talenty w różnorodnych dziedzinach. W zależności od kultury organizacyjnej danego przedsiębiorstwa społeczność lokalna może liczyć na pomoc rzeczową, wsparcie finansowe (FOB 2009, s. 7-8). Przedsiębiorstwo nie narzuca pracownikom konkretnego kierunku działań woluntarnych. Mimo wszystko najczęściej poruszaną kwestią jest edukacja dzieci oraz wsparcie instytucji pracujących na ich rzecz. Mowa tu o przedszkolach, szkołach, świetlicach, domach dziecka. Coraz częściej wolontariat pracowniczy porusza również kwestie ochrony środowiska, jak i pomocy społeczeństwu znajdującemu się w ciężkiej sytuacji życiowej.

Kolejną wartością społecznej odpowiedzialności biznesu jest środowisko naturalne. Głównym z przejawów społecznej odpowiedzialności przedsiębiorstw w obszarze ekologii jest dbałość o przekazanie produktów i usług niezagrażających klientowi oraz środowisku naturalnemu (Seroka-Stolka 2016, s. 62). Proces ten rozpoczyna się planowaniem produkcji, poprzez logistykę, skończywszy na gromadzeniu oraz usuwania odpadów. Biorąc pod uwagę produkcję ekologiczną, działania organizacji są związane z eliminacją negatywnych skutków zaopatrzenia, pakowania, transportu, a także magazynowania (Leśniak-Łebkowska 2008, s. 196). Zaopatrzenie realizowane w myśl zasad ekologii to zakup półproduktów i surowców tworzonych w poszanowaniu norm ekologicznych, minimalizujących lub całkowicie eliminujących substancje zagrażające zdrowiu człowieka. Przedsiębiorstwo podczas realizacji zamówienia ma możliwość wyboru dostawców prowadzących proekologiczne działania. Do czynności ekologicznych przedsiębiorstw związanych z produkcją i pakowaniem najczęściej są zaliczane: ograniczenie zużycia wody i energii, zmniejszenie natężenia hałasu, obniżenie emisji szkodliwych zapachów, prawidłowe gospodarowanie odpadami, bezpieczeństwo i higiena pracy pracowników produkcyjnych. Także obszar transportu i magazynowania stwarza przedsiębiorstwu możliwość wprowadzania wielu działań proeko-

logicznych. Mowa tu o wyborze środków transportu o obniżonej emisji gazów do atmosfery, optymalizacji powierzchni magazynowej, eliminacji strat i tworzeniu odpadów podczas magazynowania (Paliwoda-Matiolańska 2009, s. 153).

Racjonalne działania przedsiębiorstwa coraz częściej związane są z realizacją w praktyce gospodarczej idei społecznej odpowiedzialności biznesu. Te dobrowolne i odpowiedzialne działania uwzględniają interesy społeczne oraz warunki i wymagania środowiska naturalnego. W związku z tym przedsiębiorstwo równocześnie uwzględnia konieczność zachowania stanu równowagi w środowisku naturalnym, jak i tworzenia oraz utrzymywania pozytywnych relacji z klientami, pracownikami, konkurentami, dostawcami i społecznością lokalną.

### **Implementacja społecznej odpowiedzialności biznesu na przykładzie wybranych przedsiębiorstw (Ikea, Canon)**

Przedsiębiorstwo to element systemu społecznego oddziałującego na otoczenie. W zakresie społecznej odpowiedzialności biznesu nie wystarczy jedynie przedstawianie stosownych deklaracji. Konieczne jest podejmowanie i realizacja odpowiednich działań w praktyce gospodarczej, po wykonaniu których można wyodrębnić efekty osiągnięte w wyniku tych działań.

Identyfikacji działań społecznej odpowiedzialności biznesu dokonano na przykładzie analizy dwóch przedsiębiorstw: Ikea i Canon. Wyniki analizy przedstawiono w ujęciu dokonań w odniesieniu do pracowników, konsumentów, społeczności lokalnej oraz działań proekologicznych.

#### **Odpowiedzialność wobec pracowników**

Ikea pragnie być wzorem dobrego pracodawcy. Obecnie dba szczególnie o poprawę oraz polepszenie warunków pracy. Oprócz względów prawnych pragnie zadbać o swych pracowników w aspekcie bezpieczeństwa technicznego. Każdy nowo zatrudniony pracownik przechodzi szkolenie z tematyki bezpieczeństwa. Kurs obejmuje obsługę urządzeń i maszyn, trening na wypadek ewakuacji oraz zapoznanie z procedurami zapobiegania wypadkom. Przedsiębiorstwo Ikea wykazuje dbałość o podmioty zatrudnione na każdym etapie procesu zatrudnienia pracownika. Jednostkom zarządzającym nie jest obce zjawisko tolerancji oraz równości. Na terenie przedsiębiorstwa pielęgnuje się równouprawnienie pomiędzy przedstawicielami obu płci, osobami o różnorodnych narodowościach albo zwolennikami niejednorodnych religii. Ikea troskę o swych pracowników wykazuje również w momencie ich zwolnienia. Podczas redukcji zatrudnienia istotnym działaniem szwedzkiej korporacji jest udzielanie wsparcia osobom zwolnionym. Charakter oferowanej pomocy jest różnorodny. Zwolnieni mogą liczyć między innymi na otrzymanie zwrotu kosztów powiązanych ze szkoleniami zawodowymi będącymi możliwością przebranzowienia.

Firma Canon, podobnie jak przedsiębiorstwo Ikea, stara się być idealnym pracodawcą. Przedsiębiorstwo jest otwarte na różnorodny personel, a pracownicy firmy to przedstawiciele ponad 50 narodowości. W kwestii norm postępowania

wszystkich podwładnych obowiązuje kodeks etyczny. Pracownicy mogą podnosić swe kwalifikacje poprzez urozmaicony pakiet szkoleń. Kursy ułatwiają codzienną pracę, jak i polepszają relacje w grupie. Szkolenia odbywają się stacjonarnie lub też za pośrednictwem platformy internetowej. Canon zachęca również do rozwoju osobistego. W tym celu proponuje użycie aplikacji getAbstract udostępniającej literaturę o tematyce biznesowej (<https://www.canon.pl/Images...>, s. 12-13).

### **Odpowiedzialność wobec konsumentów**

Idea społecznej odpowiedzialności wobec klientów przedsiębiorstwa Ikea zakłada, iż oferowane produkty cechują się odpowiednią jakością oraz bezpieczeństwem. Stąd też wiadomo, iż przedsiębiorstwo współpracuje z wieloma ośrodkami kontroli i laboratoriami. Podmioty te dokonują eliminacji towarów szkodliwych, wadliwych dla otoczenia. Dodatkowo przeprowadzane badania wytrzymałościowe umożliwiają optymalizację jakości wyrobów. Przykładem owego działania są zmiany przeprowadzone w wytwarzaniu mebli. Ewolucja ta spowodowała eliminację szkodliwych związków chemicznych kleju używanego w produkcji o około 50% ([http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/about...](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about...), s. 12).

Ikea na terenie swych sklepów posiada lokal oferujący usługi gastronomiczne, co wymusza na organizacji podjęcie odpowiednich inicjatyw. W związku z tym firma promuje żywność ekologiczną. Nadto szwedzkie przedsiębiorstwo przez współpracę z CIWF (Compassion in World Farming) walczy o humanitarne warunki dla zwierząt przeznaczonych do konsumpcji ([http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/about...](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about...), s. 38).

Canon również wykazuje nieustanną dbałość o oferowane produkty i usługi. W związku z tym w strategii przedsiębiorstwa obowiązuje filozofia *Kyosei*. Oznacza ona wspólne życie oraz pracę na rzecz społeczeństwa. Firma działa na rzecz klientów indywidualnych, małych firm czy ogromnych przedsiębiorstw.

Wśród oferowanego asortymentu znaleźć można: aparaty fotograficzne, skanery, drukarki czy też projektory. Przedsiębiorstwo Canon, podobnie jak Ikea, otwarcie mówi o przestrzeganiu bezpieczeństwa personaliów swoich klientów. Dotyczy to bezpiecznego usuwania danych po eksploatacji urządzeń, jak i bezpiecznego druku. Canon ceni sobie również kontakt ze swymi klientami. W tym celu oferuje konsultacje, na drodze których pracownicy infolinii rozwiązują zgłoszone nieprawidłowości (<https://www.canon.pl/Images...>, s. 17-19).

### **Odpowiedzialność wobec społeczności lokalnej**

Przedsiębiorstwo Ikea dba nieustannie o lokalną społeczność. Dowodem na to jest fundacja Ikea Foundation, współpracująca z UNICEF, która dokonała zbiórki pieniędzy na cele charytatywne. Dzięki czemu możliwe było zapewnienie godnego bytu oraz edukacji dzieciom żyjącym w krajach ubóstwa. W ubiegłym roku przedsiębiorstwo zebrało ponad 18 milionów euro w ramach kampanii „Pluszaki dla edukacji. 1 euro to majątek” oraz kampanii „Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców”. Sklepy na terenie Polski w ramach tych akcji zgromadziły odpowiednio 231 tysięcy euro i ponad 121 tysięcy euro ([http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/...](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/...), s. 31-32).



Przedsiębiorstwo Canon również stara się spełnić oczekiwania lokalnej społeczności. Mowa o nieodpłatnym wypożyczaniu produktów, działaniach sponsorowanych, darowiznach na cele charytatywne czy też inicjatywach edukacyjnych. Podobnie jak Ikea, firma Canon zdecydowała się na współpracę z inną organizacją – Polskim Czerwonym Krzyżem. W ramach kooperacji sfinansowano szkolenia z zakresu pierwszej pomocy oraz wakacji dla osób niepełnosprawnych i chorych. Oddziały firmy usytuowane na całym świecie również przyczyniły się do wsparcia społecznego. I tak w Wielkiej Brytanii przeprowadzono targi kariery dla dzieci i rodziców. W Portugalii firma wsparła schronisko wilków iberyjskich. Natomiast w Dubaju w ramach odpowiedzialności wobec społeczności lokalnej zorganizowano kampanie na temat autyzmu (<http://www.canon.pl/images/...>, s. 14-15).

### **Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego**

Ikea, wychodząc naprzeciw klientom ceniącym środowisko naturalne, oferuje produkty w rozsądnych cenach, pomagające w oszczędzaniu wody, energii i w ograniczaniu odpadów. Biorąc pod uwagę energię, poprawiono wydajność urządzeń elektrycznych, co pozwala zaoszczędzić klientom na opłatach za elektryczność. Ponadto firma pracuje nad wprowadzeniem oświetlenia domów za pośrednictwem technologii LED. Żarówka tego typu cechuje się mniejszą szkodliwością z racji braku rtęci, jest o 85% wydajniejsza od tradycyjnej oraz można ją poddać recyklingowi. Firma tworzy ekologiczne produkty, które doskonale działają, estetycznie wyglądają oraz kosztują mniej. Sekretom tego działania jest stosowanie materiałów odpowiednich zarówno dla ludzi, jak i środowiska, w myśl zasady: więcej za mniej. Jednym z najczęściej wykorzystywanych surowców jest drewno, które dzięki pochodzeniu ze źródeł odnawialnych oraz wytrzymałości ma zastosowanie w wielu produktach. Firma Ikea stosuje drewno pozyskiwane jedynie z legalnych wycinek lasów ([http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/...](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/...), s. 7-9).

Działania ekologiczne firmy Canon widoczne są od chwili projektowania produktu aż po jego wycofanie. Oznacza to radykalne ograniczenie zużytych zasobów naturalnych, jak i ilości energii wykorzystanej do pracy urządzeń. Ponadto przedsiębiorstwo przystąpiło do programu unijnego związanego z ograniczeniem negatywnych wpływów na środowisko naturalne. Mowa tu o ulepszeniu urządzeń energooszczędnych i propagowaniu proekologicznego postępowania wśród klientów. Canon nakłania do dwustronnego drukowania dokumentów na pojedynczym arkuszu i oszczędzania energii. Urządzeniem idealnym jest drukarka Pixma, posiadająca funkcje wyłączania automatycznego. Następnym działaniem to drukowanie dokumentów na papierze pochodzącym w 100% z makulatury. Dzięki tym rozwiązaniom sam klient za pośrednictwem usługodawcy przyczyni się do pozytywnego oddziaływania na środowisko (<http://www.canon.pl/images/...>, s. 10-12).

Zestawienie wartości reprezentowanych w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu przez Canon oraz Ikeę przedstawiono w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Kryteria społecznej odpowiedzialności biznesu realizowane przez przedsiębiorstwo Ikea i Canon**

<b>Firma</b>	<b>Ikea</b>	<b>Canon</b>
<b>Kryteria</b>		
<b>Pracownicy</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kodeks etyczny</li> <li>- dbałość o bezpieczeństwo techniczne</li> <li>- szkolenia z obsługi maszyn</li> <li>- zjawisko tolerancji</li> <li>- wsparcie zwolnionych osób</li> <li>- możliwość pracy zdalnej</li> <li>- wolontariat pracowniczy</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- kodeks etyczny</li> <li>- różnorodny personel</li> <li>- pakiety szkoleń</li> <li>- wsparcie rozwoju osobistego</li> <li>- wolontariat pracowniczy</li> </ul>
<b>Konsumenci</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- oferowanie produktów o najwyższej jakości</li> <li>- eliminacja towarów wadliwych dla otoczenia</li> <li>- testowanie bezpieczeństwa produktów</li> <li>- sprzedaż żywności ekologicznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- filozofia oparta na działaniu na rzecz ogółu</li> <li>- wysoka jakość oferowanych usług</li> <li>- infolinia konsumenta</li> <li>- edukacja z zakresu ochrony danych osobowych</li> </ul>
<b>Spoleczność</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania charytatywne</li> <li>- współpraca UNICEF</li> <li>- kampanie „Pluszaki dla edukacji”, „Jaśniejsza przyszłość dla uchodźców”</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- działania charytatywne</li> <li>- współpraca PCK</li> <li>- kampanie „Edukacja dotycząca przemocy płciowej w Hiszpanii”, „Zdrowie seksualne we Włoszech”</li> </ul>
<b>Środowisko</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- poprawa wydajności urządzeń elektrycznych</li> <li>- technologia LED</li> <li>- stosowanie surowców odnawialnych w postaci drewna</li> <li>- inicjatywa ekologicznej uprawy bawełny</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ograniczenie zużytych zasobów naturalnych</li> <li>- urządzenia energooszczędne</li> <li>- drukarka Pixma z automatycznym wyłączaniem</li> <li>- oferowanie papieru pochodzącego z makulatury</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (<http://www.canon.pl/images...> oraz [http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/about...](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about...))

Powyższe rozważania pozwoliły wyodrębnić podobieństwa i różnice w działaniach obu przedsiębiorstw. W odniesieniu do pracowników zarówno w firmie Canon, jak i Ikea przestrzegane są normy etyczne oraz dbałość o bezpieczeństwo zatrudnionych. Przedsiębiorstwa są otwarte na różnorodny personel. Natomiast podwładni mogą liczyć na rozmaite szkolenia, podnoszące ich kwalifikacje. Jedyną zauważalną różnicą jest fakt, iż w przedsiębiorstwie Ikea pracownicy mają możliwość pracy zdalnej oraz otrzymania wsparcia nawet w chwili odejścia ze stanowiska.

Biorąc pod uwagę odpowiedzialność wobec klienta, Ikea, jak i Canon oferują produkty najwyższej jakości. Dbając o eliminację towarów wadliwych, nieustannie testują bezpieczeństwo produktów. Z racji charakteru świadczonych usług klienci Ikei mogą oprócz zakupu artykułów gospodarstwa domowego nabyć żywność ekologiczną. Natomiast firma Canon, pragnąc kontaktu z klientem, promuje wsparcie za pośrednictwem infolinii.

Działania oferowane przez Ikeę, jak i Canon w odniesieniu do społeczności lokalnej są niemalże identyczne. Przedsiębiorstwa skupiają się na akcjach charytatywnych oraz współpracy z innymi organizacjami. Ikea kooperuje z UNICEF natomiast Canon z PCK. W związku z tym obu przedsiębiorstwom udało się przeprowadzić wiele kampanii społecznych o charakterze edukacyjnym.

Odpowiedzialność wobec środowiska naturalnego zarówno w przedsiębiorstwie Ikea, jak i Canon skupia się na promowaniu urządzeń energooszczędnych. Ikea proponuje oświetlenie technologią LED. Natomiast Canon promuje drukarkę Pixma. Ponadto oba przedsiębiorstwa sygnalizują zainteresowanie inicjatywami ekologicznymi. Pierwsza z firm mówi o stosowaniu surowców odnawialnych. Natomiast druga oferuje papier drukowy pochodzący z makulatury.

## **Podsumowanie**

Organizacja realizująca proces CSR działa w sposób innowacyjny, obejmuje przywództwo w inicjatywach dotyczących zrównoważonego rozwoju, wykazuje dbałość o środowisko, przyjmuje na siebie społeczną odpowiedzialność za prowadzoną działalność oraz uwzględnia potrzeby i oczekiwania potencjalnych klientów.

Firma działająca zgodnie z zasadami CSR pozyskuje lojalność oraz zaufanie klientów. Natomiast oferowane produkty i usługi są wybierane częściej niż te należące do przedsiębiorstwa nieangażującego się w życie społeczne. Działania w ramach społecznej odpowiedzialności biznesu kształtują również pozytywne relacje międzyludzkie w przedsiębiorstwie i jego otoczeniu. Szczególnie istotne relacje dotyczą: właścicieli, pracowników, dostawców, klientów oraz lokalnego otoczenia przedsiębiorstwa (Kortan 2012, s. 74).

W Polsce coraz większa liczba przedsiębiorstw wykorzystuje w swych strategiach działania społeczną odpowiedzialność biznesu. Przykładem takich firm są Ikea oraz Canon. Analiza podejmowanych działań w tych przedsiębiorstwach wskazuje na konkretne inicjatywy strategiczne podejmowane w odniesieniu do pracowników, klientów, społeczności lokalnej oraz środowiska. Ocena wykorzystywanych inicjatyw przez analizowane przedsiębiorstwa pozwala wskazać zarówno podobieństwa, jak i różnice w implementacji społecznej odpowiedzialności biznesu.

Należy podkreślić, że realizacja przez przedsiębiorstwo idei CSR stanowi podstawę jego perspektyw rozwojowych.

## Literatura

1. Adamczyk J. (2009), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
2. Bartkowiak G. (2011), *Spoleczna odpowiedzialność biznesu w aspekcie teoretycznym i empirycznym*, Difin, Warszawa.
3. Biadacz R., Wysłocka E. (2016), *Terminowe regulowanie zobowiązań a społeczna odpowiedzialność biznesu*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 23, t. 2.
4. FOB (2009), *Firma = zaangażowanie. Pracownicy, wolontariusze, beneficjenci*, pr. zbior., Forum Odpowiedzialnego Biznesu, Warszawa.
5. Garbarski L. (2005), *Kontrowersje wokół marketingu w Polsce – tożsamość, etyka, przyszłość*, Wyższa Szkoła Przedsiębiorczości i Zarządzania im. Leona Koźmińskiego, Warszawa.
6. Hąbek P., Szewczyk P. (2010), *Spoleczna odpowiedzialność a zarządzanie jakością*, Wydawnictwo Politechniki Śląskiej, Gliwice.
7. [http://www.canon.pl/images/CANON%20MAIN%20REPORT%2014%20PL%20LOW\\_tcm125-1307740.pdf](http://www.canon.pl/images/CANON%20MAIN%20REPORT%2014%20PL%20LOW_tcm125-1307740.pdf)
8. <http://www.ikea.com>
9. [http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/about\\_ikea/IKEA\\_raport\\_08.pdf](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/about_ikea/IKEA_raport_08.pdf)
10. [http://www.ikea.com/ms/pl\\_PL/pdf/sustainability\\_report/sustainability\\_summary\\_2012\\_PL.pdf](http://www.ikea.com/ms/pl_PL/pdf/sustainability_report/sustainability_summary_2012_PL.pdf)
11. [https://www.canon.pl/Images/CANON%20POLAND%20REPORT%202013%20WEB\\_tcm125-1062431.pdf](https://www.canon.pl/Images/CANON%20POLAND%20REPORT%202013%20WEB_tcm125-1062431.pdf)
12. Jelonek D. (2017), *Wyzwania dla zarządzania strategicznego w dobie Big Data*, [w:] Sopińska A., Wachowiak P. (red.), *Wyzwania współczesnego zarządzania strategicznego*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. Karczewski L. (2008), *Etyka biznesu. Kulturowe uwarunkowania*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Opolskiej, Opole.
14. Kortan J. (2012), *Podstawy ekonomii i zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
15. Kożusznik B. (2005), *Wpływ społeczny w organizacji*, PWE, Warszawa.
16. Leśniak-Łebkowska G. (2008), *Strategie przedsiębiorstw a środowisko naturalne*, [w:] Kalęta M., Moszkowicz K. (red.), *Zarządzanie strategiczne w badaniach teoretycznych i w praktyce*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu, Wrocław.
17. Nakonieczna J. (2008), *Spoleczna odpowiedzialność przedsiębiorstw międzynarodowych*, Difin, Warszawa.
18. Paliwoda-Matiolańska A. (2009), *Odpowiedzialność społeczna w procesie zarządzania przedsiębiorstwem*, C.H. Beck, Warszawa.
19. Ratajczak W., Wołoszyn J. (2009), *Organizacja oparta na wiedzy a CSR*, „Zeszyty Naukowe Szkoły Głównej Gospodarstwa Wiejskiego w Warszawie. Ekonomika i Organizacja Gospodarki Żywnościowej”, nr 88.
20. Seroka-Stolka O. (2016), *Zespoły pracownicze w ewolucji zarządzania środowiskowego przedsiębiorstwa – analiza empiryczna*, „Przegląd Organizacji”, nr 2.
21. Skowron-Grabowska B., Mesjasz-Lech A. (2016), *Konkurencyjne uwarunkowania zarządzania zasobami kadrowymi w przedsiębiorstwach w kontekście dostępu do rynku pracy*, „Przegląd Organizacji”, nr 10.
22. Stocki R., Prokopowicz P., Żmuda G. (2008), *Pełna partycypacja w zarządzaniu. Tajemnica sukcesu największych eksperymentów menedżerskich świata*, Wolters Kluwer, Kraków.
23. Wołoszyn E., Stawicka P., Ratajczak M. (2012), *Spoleczna odpowiedzialność małych i średnich przedsiębiorstw agrobiznesu z obszarów wiejskich*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.

## **SOCIAL RESPONSIBILITY OF BUSINESS IN THE MANAGEMENT OF ENTERPRISE MANAGEMENT**

**Abstract:** The primary purpose of the paper is to address the social responsibility of business in the enterprise management process. The paper presents the aspects of the above idea and distinguishes its values in the context of the company. In addition, the comparison shows the way CSR is implemented on the example of Ikea and Canon.

**Keywords:** corporate social responsibility, client, worker, local community, natural environment



## **CLOUD COMPUTING JAKO NARZĘDZIE OPTIMALIZACJI WYKORZYSTANIA ZASOBÓW PRZEDSIĘBIORSTWA**

**Emilia Lemańska, Kinga Olszewska, Kamila Rybak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Niepełne wykorzystanie zasobów może generować duże straty dla przedsiębiorstwa gospodarczego. Jest to szczególnie widoczne w przypadku infrastruktury informatycznej, której utworzenie i utrzymanie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych. Optymalizacja wykorzystania zasobów prowadzi zatem do zmniejszenia kosztów, zwiększenia efektywności procesu zarządzania oraz zmniejszenia negatywnego wpływu na środowisko. W tej kwestii coraz większą rolę zaczyna odgrywać *Cloud Computing*, który pozwala na zrezygnowanie z pełnej infrastruktury informatycznej i umożliwia dostęp tylko do potrzebnych programów i aplikacji niezbędnych w procesie zarządzania.

**Słowa kluczowe:** *Cloud Computing*, chmura obliczeniowa, zasoby przedsiębiorstwa, infrastruktura informatyczna

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.08

### **Wprowadzenie**

W dobie zmniejszających się zasobów energetycznych i postępującej degradacji środowiska przedsiębiorstwa gospodarcze powinny zwracać szczególną uwagę na efektywność wykorzystania własnych zasobów. Optymalizacja rozwiązań w tym zakresie umożliwia nie tylko zmniejszenie kosztów, lecz także udoskonalenie procesów biznesowych, lepsze zarządzanie zasobami oraz neutralny lub pozytywny wpływ na środowisko. To z kolei przekłada się na postrzeganie przedsiębiorstwa przez rynek jako organizacji społecznie odpowiedzialnej. Jednostki gospodarcze mogą ponosić duże koszty ze względu na niepełne wykorzystanie swoich zasobów informatycznych. Wynika to z faktu zapotrzebowania na konkretne oprogramowanie wspierające na przykład produkcję, księgowość czy zarządzanie relacjami z klientami, które samo w sobie zajmuje tylko ułamek istniejącej infrastruktury informatycznej jednostki. Zatem nakłady poniesione na stworzenie tej infrastruktury i jej utrzymanie zwracają się bardzo powoli lub nie zwracają się wcale. Coraz więcej przedsiębiorstw zaczyna szukać rozwiązania w technologiach określanych jako *Cloud Computing*, które umożliwiają zlecenie określonych elementów procesu zarządzania podmiotom trzecim. Pozwala to na zredukowanie kosztów przedsiębiorstwa i brak konieczności utrzymywania pełnego zaplecza technicznego.

## Istota Cloud Computingu

*Cloud Computing*, który określa się jako chmurę obliczeniową lub przetwarzanie w chmurze, to technika przetwarzania danych wykorzystująca wewnętrzną lub zewnętrzną infrastrukturę informatyczną (Woźniak (red.) 2015, s. 45-46). Polega on na wykupieniu konkretnej usługi IT dostosowanej do potrzeb przedsiębiorstwa. Można go więc porównać do outsourcingu usług IT. Sam termin „*cloud computing*” został wprowadzony przez The National Institute of Standards and Technology jako określenie modelu chmury udostępniającego w pełni konfigurowalne i skalowalne zasoby informatyczne, gdzie opłata jest uzależniona od stopnia wykorzystania tych zasobów (Mell, Grance 2011, s. 2). Za E. Wysłocką oraz D. Jelonek *Cloud Computing* można określić jako „przechowywanie, przetwarzanie oraz wykorzystywanie danych, do których dostęp można uzyskać przez Internet bez względu na lokalizację komputera. Oznacza to, że użytkownicy mogą otrzymać niemal nieograniczoną moc obliczeniową dostosowaną do ich potrzeb, która nie wymaga dużych nakładów inwestycyjnych i do której mogą mieć dostęp z każdego miejsca, w którym mogą się połączyć z Internetem” (Wysłocka, Jelonek 2015, s. 1).

W skład udostępnianych zasobów wchodzi m.in. serwery, sieci, bazy danych, moc obliczeniowa, oprogramowanie (Buyya, Broberg, Goscinski 2011, s. 4). Co ważne, do uzyskania dostępu do zakupionych usług nie jest potrzebne specjalistyczne oprogramowanie, a jedynie dostęp do przeglądarki internetowej i samo połączenie z Internetem.

Obecnie wyróżnia się cztery rodzaje chmury obliczeniowej (Furht, Escalante 2010, s. 7):

- Chmura publiczna – infrastruktura jest własnością organizacji, która udostępnia swoje usługi ogółowi społeczeństwa. Zasoby są współużytkowane przez klientów, każdy z nich ma osobne dane do logowania i określone uprawnienia.
- Chmura społecznościowa – oznacza infrastrukturę, która jest współużytkowana przez kilka organizacji mających wspólne cechy, takie jak cele czy wymogi odnośnie bezpieczeństwa.
- Chmura prywatna – oparta na prywatnej sieci klienta. Jest ona przeznaczona tylko dla jednego użytkownika, który ma pełną kontrolę nad danymi i bezpieczeństwem.
- Chmura hybrydowa – stanowi połączenie wybranych cech chmury publicznej i prywatnej.

Do podstawowych usług oferowanych w ramach *Cloud Computingu* zalicza się (Rosenberg, Mateos 2011, s. 38):

- IaaS, kolokacja,
- PaaS,
- SaaS,
- CaaS,
- S+S.

Kolokacja stanowi najstarszą formę usług oferowanych w chmurze. Polega na udostępnieniu klientowi przez właściciela serwerowni pomieszczenia, energii elektrycznej, dostępu do Internetu i klimatyzacji (Limoncelli, Chalup, Hogan 2014,

s. 65). Pozostałe elementy infrastruktury – takie jak sprzęt, system operacyjny, oprogramowanie, zabezpieczenia i aplikacje – dostarcza klient. Kolokacja stanowi zatem odpłatne udostępnienie miejsca w serwerowni.

IaaS (*Infrastructure as a Service*), czyli infrastruktura jako usługa, jest najbardziej podstawową ofertą dostępną w *Cloud Computingu*. W tym modelu dostawca udostępnia klientowi pełną infrastrukturę informatyczną, która obejmuje sprzęt, oprogramowanie i serwisowanie. Klient, w zależności od swoich potrzeb, może wybrać wielkość przestrzeni dyskowej, ilość serwerów, moc obliczeniową czy zasoby pamięci. Sprzęt nie jest fizycznie instalowany w siedzibie klienta, dostawca udostępnia mu serwer dedykowany lub, co jest stosowane coraz częściej, maszynę wirtualną. W przypadku serwera użytkownik płaci za określony sprzęt, natomiast przy korzystaniu z maszyny wirtualnej – za faktycznie wykorzystywane zasoby, moc obliczeniową czy używaną przestrzeń dyskową (Srinivasan 2014, s. 26).

PaaS (*Platform as a Service*) – platforma jako usługa jest ofertą skierowaną głównie do programistów. Polega ona na udostępnieniu przed dostawcą wirtualnego środowiska pracy. Stanowi niejako rozszerzenie IaaS, gdyż do sprzętu dołącza dostosowane do potrzeb klienta aplikacje. Ten model także nie wymaga instalacji w infrastrukturze klienta, dostęp do zasobów jest uzyskiwany poprzez przeglądarkę internetową. W przypadku usługi PaaS klient ponosi opłatę za zużyte zasoby, na przykład przestrzeń dyskową, liczbę zapytań czy transfer danych (Szmit 2011, s. 11).

SaaS (*Software as a Service*) – oprogramowanie jako usługa jest rozwinięciem IaaS i PaaS. W tym modelu klient otrzymuje dostęp do interesującej go aplikacji lub programu, które są zainstalowane na sprzęcie (fizycznym lub wirtualnym) dostawcy. Wszystkie czynności związane z serwisowaniem sprzętu, aktualizacją systemu, upgrade'em i update'em programu wykonywane są przez dostawcę usługi. W wyniku tego klient otrzymuje dostęp do najnowszej, w pełni funkcjonalnej wersji programu bez konieczności ponoszenia dużych nakładów na inwestycje związane z utworzeniem zaplecza technicznego i wykupem licencji. Opłata za usługę przyjmuje najczęściej formę abonamentu (*Internet jest chmurą*, s. 38).

CaaS (*Communication as a Service*) – komunikacja jako usługa. Dostawca zapewnia platformę pod telekomunikacyjne środowisko pracy. Może ono obejmować rozmowy głosowe, wiadomości tekstowe czy wideokonferencje. Dostawca ma obowiązek zapewnić dostęp do odpowiedniego sprzętu i oprogramowania, które umożliwią niezakłócony przekaz danych (Hofstader 2007).

S+S (*Software + Services*) – oprogramowanie plus usługi stanowi połączenie aplikacji działających w infrastrukturze klienta z usługami udostępnianymi w chmurze. Ten model ma na celu jak największe dostosowanie oferty do potrzeb klienta poprzez połączenie usługi SaaS i korzyści wynikających z zainstalowania oprogramowania w sieci informatycznej organizacji (Kędziora 2010).



## **Korzyści wynikające z wykorzystywania *Cloud Computingu* w przedsiębiorstwie**

Jednostki gospodarcze, które utrzymują swoje zasoby informatyczne w chmurze obliczeniowej, odnotowują wiele korzyści wynikających z tego faktu. Choć sam proces migracji danych do chmury może być uciążliwy, zwłaszcza w przypadku posiadania dużych zasobów, jest to w większości przypadków opłacalna inwestycja. Należy tu jednak zwrócić uwagę na fakt, że nie wszystkie branże akceptują rozwiązania *Cloud Computingu*, choćby ze względu na przepisy prawne odnośnie bezpieczeństwa i przechowywania danych. Tak jak każdą inwestycję, tak decyzję o zastosowaniu *Cloud Computingu* przedsiębiorstwa powinny poprzedzić dokładną analizą sytuacji jednostki, jej potrzeb i możliwości. Dlatego też w najlepszej sytuacji są przedsiębiorstwa, które dopiero rozpoczynają swoją działalność na rynku i mogą od razu zdecydować, czy chcą przechowywać swoje zasoby w chmurze, by wyeliminować ewentualny przyszły problem migracji danych.

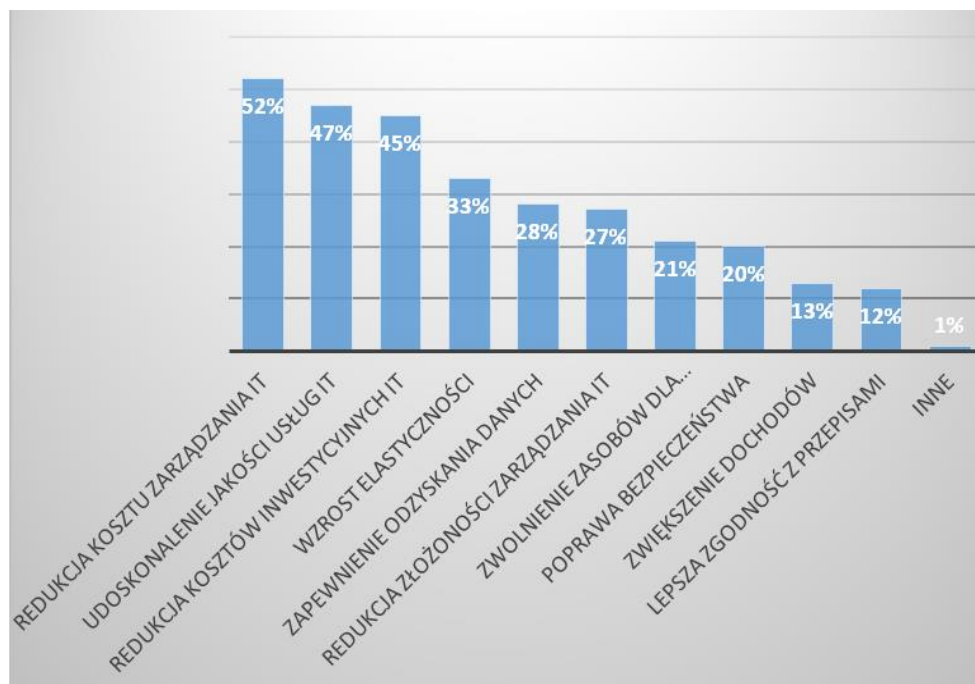
Można wyróżnić kilka głównych korzyści z korzystania z rozwiązań *Cloud Computingu*. Należą do nich (Szmit 2011, s. 12-13):

- Brak nakładów na infrastrukturę informatyczną – przedsiębiorstwo nie musi inwestować w elementy niezbędne do stworzenia własnej infrastruktury, takie jak sprzęt, serwery, oprogramowanie, aplikacje, system operacyjny i zabezpieczenia. Nie jest przez to narażone na wysokie koszty związane z zakupem i implementacją tych elementów. Nie występuje także konieczność serwisowania i modernizowania infrastruktury, co przy szybkim rozwoju technologii IT oznacza duże oszczędności.
- Brak konieczności zatrudniania kadry informatycznej – posiadanie własnej infrastruktury IT wiąże się z koniecznością zatrudnienia specjalistów, którzy będą dbali o poprawne działanie całej sieci i jej aktualizowanie. Generuje to duże koszty, zwłaszcza dla dużych przedsiębiorstw, w których dział IT może obejmować kilkanaście osób. Zastosowanie rozwiązań *Cloud Computingu* pozwala na zredukowanie zatrudnienia kadry IT.
- Dostęp do zasobów z dowolnego miejsca – korzystanie z tradycyjnych rozwiązań wiąże się z niewielką mobilnością. Programy i aplikacje niezbędne do pracy zainstalowane są na komputerze, który fizycznie znajduje się w miejscu pracy, a udzielenie dostępu do jego zasobów z innego miejsca wiąże się z kosztami kolejnych specjalistycznych aplikacji, które takie połączenie umożliwią. W przypadku chmury obliczeniowej ten problem jest całkowicie wyeliminowany, gdyż dostęp do wszystkich zasobów i środowiska pracy uzyskuje się poprzez przeglądarkę internetową.
- Wydajność, elastyczność i skalowalność – w zależności od charakteru branży zapotrzebowanie na zwiększoną moc obliczeniową czy przestrzeń dyskową może występować sezonowo. Powoduje to, że nawet w przypadku niekorzystania z dodatkowych możliwości przez większość czasu system musi być dostosowany do najwyższego przewidywanego zapotrzebowania, które nie zawsze pokrywa się z rzeczywistością. Generuje to koszty związane z utrzymaniem zbyt dużej infrastruktury, która nie pracuje i nie przynosi zysków. Rozwiązania

*Cloud Computingu* natomiast umożliwiają natychmiastowe dostosowanie sprzętowe i programowe do aktualnego zapotrzebowania klienta. Skalowalność skutkuje niemal 100-procentową wydajnością posiadanych zasobów.

- Bezpieczeństwo – w przypadku własnej infrastruktury IT bezpieczeństwo danych musi zapewnić przedsiębiorstwo. Natomiast w przypadku chmury kwestie zabezpieczeń danych i tworzenia kopii zapasowych zostają całkowicie po stronie dostawcy. Klient w umowie zaznacza, jakiego poziomu zabezpieczeń oczekuje.

Poniższy wykres (*Rysunek 1*) przedstawia wybrane korzyści ze stosowania chmury obliczeniowej na podstawie badań S. Rogersa.



**Rysunek 1. Korzyści ze stosowania rozwiązań *Cloud Computingu***

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Ziora 2012, s. 783)

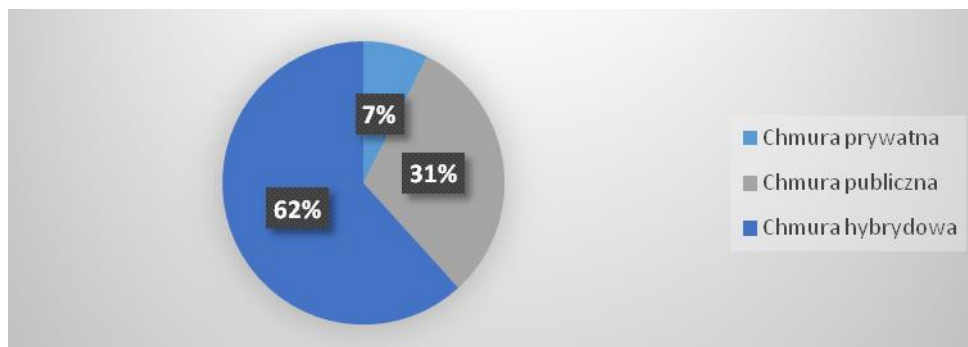
Z badań wynika, że najczęściej wskazywanymi korzyściami płynącymi z zastosowania technologii chmury obliczeniowej są: redukcja kosztów zarządzania działem IT, poprawa jakości usług IT oraz redukcja kosztów inwestycyjnych związanych z działem IT.

### ***Cloud Computing* na świecie**

W skali światowej *Cloud Computing* cieszy się większą popularnością niż w Polsce. Technologia *Cloud Computingu* zyskuje uznanie firm w całej Europie Środkowo-Wschodniej (z wyłączeniem Rosji). W 2015 roku wartość rynku

usług *Cloud Computingu* wyniosła w tym regionie 385 mln USD. Według prognoz IDC do końca 2016 roku działy biznesowe przedsiębiorstw będą zaangażowane w ponad 80% nowych inicjatyw IT związanych z dostosowaniem usług oferowanych w chmurze do potrzeb klienta (Gajewski 2015). Obecnie aż 86% firm na świecie korzysta z więcej niż jednej usługi w *Cloud Computingu* (patrz: Luty 2014).

Według badań RightScale coraz więcej przedsiębiorstw z całego świata decyduje się na wykorzystanie chmury hybrydowej, która zapewnia większą bezpośrednią kontrolę nad danymi i ich bezpieczeństwem. Na wykresie (*Rysunek 2*) przedstawiono procentowy udział wykorzystania poszczególnych rodzajów chmury obliczeniowej.



**Rysunek 2. Rodzaje chmur wykorzystywanych na świecie**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (RightScale 2014)

RightScale podzieliło także respondentów na tych, którzy dopiero rozpoczęli korzystanie z chmury, oraz tych, którzy korzystają z niej już od kilku lat. Uwzględniając taki podział, przeprowadzono ankietę, mającą na celu sprawdzenie, jakie wyzwania i bariery identyfikują te dwie grupy w związku z korzystaniem z *Cloud Computingu*. Rezultaty przedstawiono w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Wyzwania i bariery korzystania z *Cloud Computingu***

Początkujący użytkownicy	Wskazania	Zaawansowani użytkownicy	Wskazania
Bezpieczeństwo	31%	Zgodność	18%
Zgodność	30%	Koszty	17%
Zarządzanie wieloma usługami <i>Cloud Computingu</i>	28%	Wydajność	15%
Integracja z systemami wewnętrznymi	28%	Zarządzanie wieloma usługami <i>Cloud Computingu</i>	13%
Kontrola nad zasobami	26%	Bezpieczeństwo	13%

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (RightScale 2014)

Jak wynika z *Tabeli 1*, początkujący użytkownicy najbardziej obawiają się o bezpieczeństwo swoich danych, a najmniej o kontrolę nad zasobami powierzonymi dostawcy. Z kolei zaawansowani użytkownicy najczęściej wskazują na zgodność usług *Cloud Computingu* z ich systemami i wymaganiami, natomiast najrzadziej wymieniają bezpieczeństwo. Można zatem wnioskować, że kwestie, o które najbardziej obawia się użytkownik początkujący, są tak dobrze rozwiązane przez dostawcę usług, że użytkownicy zaawansowani nie rozpoznają ich już jako największy problem.

Na podstawie badań przeprowadzonych przez Rackspace Hosting na temat usług wykorzystywanych w ramach chmury obliczeniowej stwierdzono, które usługi są wykorzystywane najczęściej. Stworzono listę dziesięciu z nich. Są to (Blogger 2012):

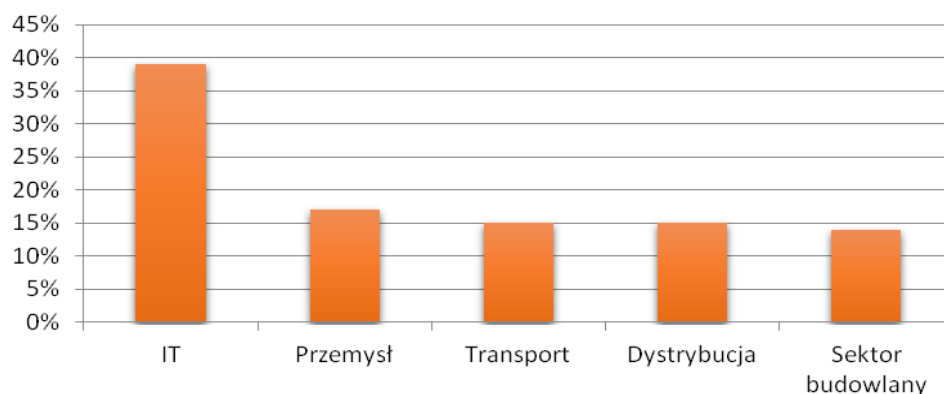
1. przechowywanie i udostępnianie danych,
2. bazy danych,
3. systemy CRM,
4. poczta elektroniczna,
5. usługi PaaS dla aplikacji internetowych,
6. tworzenie kopii zapasowych,
7. hostowanie stron internetowych,
8. *e-commerce*,
9. testowanie, projektowanie i badania,
10. chmury prywatne i hybrydowe.

### **Cloud Computing w Polsce**

Aktualne raporty PMR donoszą, iż wartość rynku *Cloud Computingu* w Polsce, który dotyczy wykorzystania usług zarówno prywatnych, jak i publicznych, gwałtownie wzrasta. Poziom wzrostu z roku na rok przekracza 30%. Mimo iż występują duże różnice w sposobie i skali wdrażania technologii zależne od wielkości przedsiębiorstw, można stwierdzić, że nadal jest to rynek młody (It-manager.pl (b.r.), *Wartość...*).

W Polsce przychody z *Cloud Computingu* w większej części pochodzą z sektora publicznego i w ciągu ostatnich lat można obserwować tu tendencję wzrostową. Warto podkreślić, że w związku z tym zjawiskiem nie wystąpił spadek wartości modelu w sektorze prywatnym, co oznacza, że przychody dostawców z usług w sferze publicznej wzrastają, a w sektorze prywatnym utrzymują się na stałym poziomie. Jednakże mimo działań mających na celu zwiększenie popularności usług *Cloud Computingu* nadal wiele małych oraz średnich przedsiębiorstw spotyka się z tymi rozwiązaniami po raz pierwszy (PMR 2013, s. 23-24).

Z badań przeprowadzonych przez Eurostat wynika, że z chmury najczęściej korzystają przedsiębiorstwa branży IT, natomiast najrzadziej przemysł, branża transportowa, dystrybucyjna oraz budowlana. Na wykresie (*Rysunek 3*) przedstawiono przedsiębiorstwa korzystające z chmury z podziałem na branże.

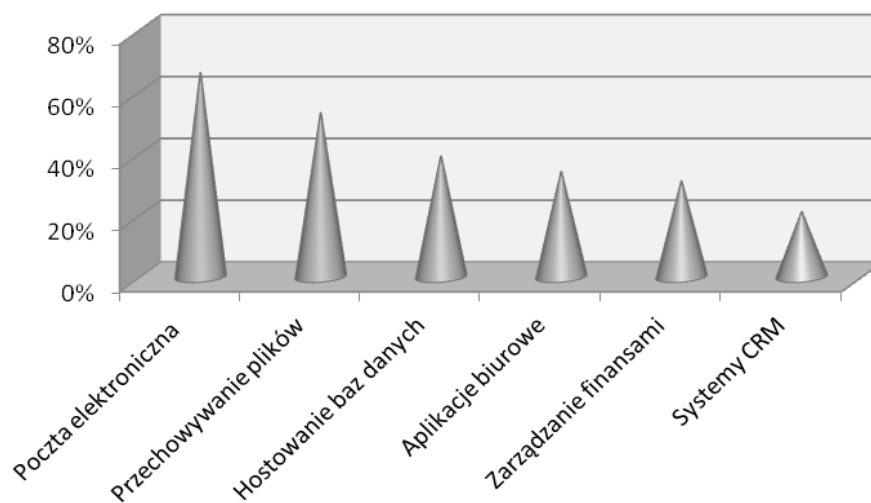


**Rysunek 3. Branże przedsiębiorstw korzystających z chmury obliczeniowej**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Proseed (b.r.))

Moduł *Cloud Computing* jest najpopularniejszy w branży IT i stanowi aż 39%, udział w branży przemysłowej stanowi 17% wszystkich podmiotów korzystających z chmury, transport i dystrybucja stanowią kolejno po 15%, natomiast najmniejszą część stanowi branża budowlana – 14%.

Przeprowadzono również badania, do czego używane są usługi *Cloud Computingu* w firmach korzystających z tego rozwiązania. Otrzymane wyniki przedstawia poniższy wykres (*Rysunek 4*).

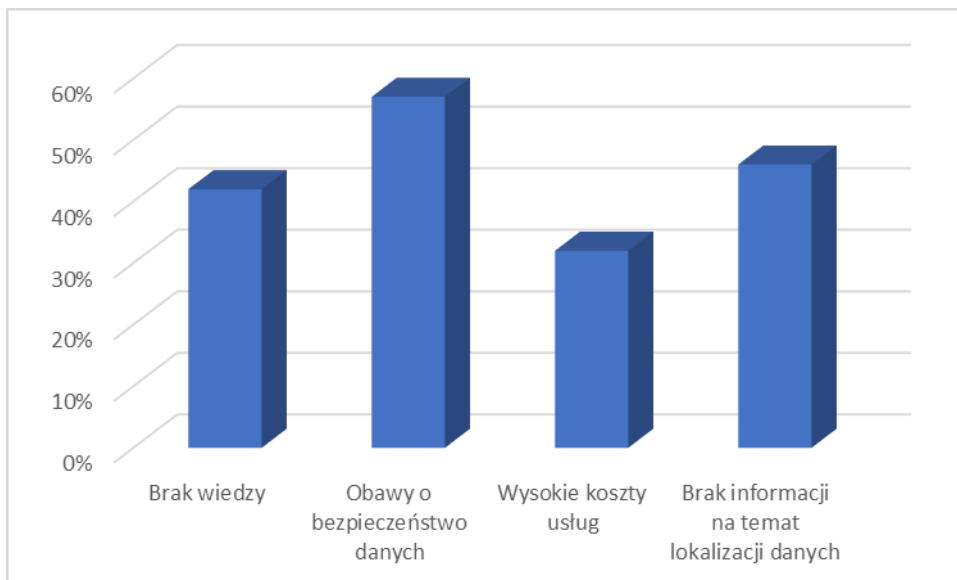


**Rysunek 4. Do czego firmy wykorzystują chmurę?**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (Giannakouris, Smihily 2016)

Z przeprowadzonych badań wynika, że chmura w 66% badanych przedsiębiorstwach jest wykorzystywana przy korzystaniu z poczty elektronicznej, 53% podmiotów wykorzystuje chmurę do przechowywania plików, 39% jednostek stosuje moduł do hostowania baz danych, 34% przedsiębiorstw korzysta z aplikacji biurowych, 31% firm dzięki *Cloud Computingowi* wspiera zarządzanie finansami, 21% przedsiębiorstw korzysta z systemu CRM.

W Polsce przeprowadzono również badania w celu pozyskania informacji, dlaczego przedsiębiorstwa nie korzystają z chmury. Otrzymane wyniki zostały przedstawione na poniższym wykresie (*Rysunek 5*).



**Rysunek 5. Jakie są bariery korzystania z chmury w Polsce?**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (It-manager.pl (b.r.), *Polska na...*)

Badanie zostało przeprowadzone wśród dużych, średnich i małych przedsiębiorstw. Każdy z podmiotów mógł wybrać kilka odpowiedzi. Otrzymane wyniki przedstawiają, że za główną barierę korzystania z chmury przyjmuje się obawę o bezpieczeństwo danych oraz brak informacji na temat ich lokalizacji. Pozostałymi barierami są również brak wiedzy na temat działania chmury obliczeniowej oraz wysokie koszty korzystania z usług chmury.

## Podsumowanie

*Cloud Computing* jako narzędzie optymalizacji i zmniejszania kosztów przedsiębiorstw stopniowo zyskuje popularność na całym świecie. Użytkownicy wymieniają szereg korzyści, które osiągają dzięki zastosowaniu rozwiązań chmury obliczeniowej. Wskazują także na możliwe zagrożenie związane z wykorzystywaniem tych usług. Badania przeprowadzone na skalę światową wykazały, że początkujący

użytkownicy usług *Cloud Computingu* najbardziej obawiają się o bezpieczeństwo danych, natomiast zaawansowani użytkownicy – o zgodność i elastyczność usług. Przekłada się to na rynek usług chmury w Polsce, który określany jest jako młody. Polscy respondenci wskazują, że najbardziej obawiają się o bezpieczeństwo swoich danych, co koresponduje z odpowiedziami początkujących użytkowników z całego świata. Z tego względu usługi *Cloud Computingu* wykorzystywane są w Polsce do zarządzania procesami niezawierającymi wrażliwych danych, jak na przykład poczta elektroniczna oraz przechowywanie plików. Sposoby wykorzystania chmury w Polsce i na świecie pokrywają się, jednakże wyniki badań światowych wskazują na większe zaufanie do rozwiązań chmury obliczeniowej i powierzanie dostawcom tych usług procesów kluczowych dla firmy, na przykład systemów relacji z klientami i przechowywanie baz danych. Z roku na rok obserwuje się wzrost użytkowników na rynku usług chmury obliczeniowej, zatem można wnioskować, że coraz więcej przedsiębiorstw przestaje marnować część swoich zasobów, zwłaszcza informatycznych, co wpływa pozytywnie na ich funkcjonowanie i konkurencyjność.

## Literatura

1. Blogger R. (2012), *Top 10 Common Uses for the Cloud for 2012*, <https://blog.rackspace.com/top-10-common-uses-for-the-cloud-for-2012/> (dostęp: 13.07.2016).
2. Buyya R., Broberg J., Goscinski A. (2011), *Cloud Computing. Principles and Paradigms*, John Wiley & Sons, New Jersey.
3. Furht B., Escalante A. (2010), *Handbook of Cloud Computing*, Springer, New York.
4. Gajewski M. (2015), *Cloud Computing rośnie 7 razy szybciej niż rynek IT*, Chip.pl, <http://www.chip.pl/news/wydarzenia/statystyka/2015/09/cloud-computing-rosnie-7-razy-szybciej-niz-rynek-it> (dostęp: 13.07.2016).
5. Giannakouris K., Smihily M. (2016), *Cloud Computing – Statistics on The Use by Enterprises*, [http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud\\_computing\\_-\\_statistics\\_on\\_the\\_use\\_by\\_enterprises](http://ec.europa.eu/eurostat/statistics-explained/index.php/Cloud_computing_-_statistics_on_the_use_by_enterprises) (dostęp: 11.07.2016).
6. Hofstader J. (2007), *Communications as a Service*, <https://msdn.microsoft.com/en-us/library/bb896003.aspx> (dostęp: 10.07.2016).
7. *Internet jest chmurą*, „Chip”, nr 03/2009.
8. It-manager.pl (b.r.), *Polska na szarym końcu w korzystaniu z chmury*, <http://it-manager.pl/polska-na-szarym-koncu-w-korzystaniu-z-chmury/> (dostęp: 12.07.2016).
9. It-manager.pl (b.r.), *Wartość rynku Cloud Computingu w Polsce*, <http://it-manager.pl/wartosc-rynku-cloud-computingu-w-polsce/> (dostęp: 13.07.2016).
10. Kędziora M. (2010), *Co to jest chmura (Cloud Computing)?*, <https://blogs.technet.microsoft.com/mkedziora/2010/05/08/co-to-jest-chmura-cloud-computing/> (dostęp: 10.07.2016).
11. Limoncelli T., Chalup S., Hogan C. (2014), *The Practice of Cloud System Administration: Designing and Operating Large Distributed Systems*, Addison-Wesley Professional, Indiana.
12. Luty P. (2014), *Z biurem w chmurach: zalety i wady Cloud Computingu*, <http://pierwszymilion.forbes.pl/z-biurem-w-chmurach-zalety-i-wady-cloud-computingu,artykuly,158303,1,2.html> (dostęp: 13.07.2016).
13. Mell P., Grance T. (2011), *The NIST Definition of Cloud Computing*, NIST Special Publication 800-145, Gaithersburg.
14. PMR (2013), *Rynek przetwarzania danych w chmurze w Polsce 2013. Prognozy rozwoju na lata 2013-2017*, PDF.

15. Proseed (b.r.), *Eurostat: Polska na szarym końcu jeśli chodzi o korzystanie z chmury*, <http://proseedmag.pl/aktualnosci/eurostat-polska-na-szarym-koncu-jesli-chodzi-o-korzystanie-z-chmury> (dostęp: 12.07.2016).
16. RightScale (2014), *State of The Cloud Report*, <http://assets.rightscale.com/uploads/pdfs/RightScale-2014-State-of-the-Cloud-Report.pdf> (dostęp: 11.07.2016).
17. Rosenberg J., Mateos A. (2011), *Chmura obliczeniowa. Rozwiązania dla biznesu*, Helion, Gliwice.
18. Srinivasan S. (2014), *Cloud Computing Basics*, Springer, New York.
19. Szmit P. (2011), *Cloud Computing. Historia, technologia, perspektywy*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa.
20. Woźniak K. (red.) (2015), *Narzędzia analityczne w naukach ekonomicznych*, Mfiles.pl, Kraków.
21. Wysłocka E., Jelonek D. (2015), *Accounting in the Cloud Computing*, "The Online Journal of Science and Technology", Vol. 5, Issue 4.
22. Ziara L. (2012), *Rola technologii Cloud Computing w zarządzaniu przedsiębiorstwem*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług” nr 87.

## **CLOUD COMPUTING AS A TOOL FOR OPTIMIZATION OF ENTERPRISE RESOURCE USE**

**Abstract:** Underutilization of resources can generate large economic losses for the company. This is particularly evident in the case of IT infrastructure, which requires a high level of investment to create and preserve. Optimizing the use of resources leads to lower costs, increased management efficiency, and reduced environmental impact. As a result, Cloud Computing is becoming increasingly important. It allows to opt out of the full IT infrastructure and allows access only to the necessary programs and applications required in the management process.

**Keywords:** Cloud computing, enterprise resources, IT infrastructure





## RYZIKO JAKO DETERMINANTA INNOWACYJNOŚCI PRZEDSIĘBIORSTWA

**Monika Piśniak**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Głównym zadaniem pracy jest próba zdefiniowania ryzyka w kontekście kreowania innowacji, będącego nieodzownym elementem innowacyjnego przedsiębiorstwa. Ze względu na to, że innowacyjna organizacja oparta jest przede wszystkim na chęci podejmowania ryzyka, uzupełnionej o zestaw odpowiednich narzędzi oraz praw, składa się na kompetencje innowacyjnych przedsiębiorców. Jeśli istnieje brak umiejętności do rozumienia oraz podejmowania ryzyka, to taka sytuacja może niekorzystnie wpływać na zdolność realizacji danego przedsiębiorstwa. Brak tego zrozumienia może przyczynić się do identyfikacji ryzyka jedynie jako negatywnego zjawiska. Dzięki temu ryzyko jest jednym z ważniejszych źródeł innowacyjnej polskiej gospodarki.

Analizując dostępne dane, można zauważyć, że zmniejsza się poziom niepewności, w zależności od zaangażowanych zasobów w organizacji. Część praktyczna przedstawionego artykułu zawiera informacje, jak wyglądają przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2013-2015 według liczby pracujących i według rodzajów innowacji.

**Słowa kluczowe:** ryzyko, zarządzanie, podejmowanie decyzji, innowacyjność

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.09

### Wprowadzenie

Ryzyko powiązane z innowacjami jest aktualnie niedoceniane. Spowodowane jest to specyfiką innowacji, które traktowane są najczęściej jako oczywiste zjawiska czy też procesy występujące w przedsiębiorstwie. Sytuacja ta wywodzi się z gospodarki socjalistycznej, kiedy w następstwie ryzykownego charakteru innowacji nie mogły zaistnieć zarówno wewnątrz organizacji, jak również poza nią (Cichowski 1982, s. 87-88). Co prawda jest to zamknięty rozdział w historii gospodarki w Polsce, jednak pozostaje wciąż aktualny ze względu na obszar zachowań i działań uczestników życia gospodarczego.

Ryzyko pojawia się w chwili podejmowania decyzji, ponieważ nie dysponujemy nigdy kompletnym zbiorem informacji, jedynie wspieramy się danymi, które otrzymaliśmy z analizy historycznej. Zmusza to do przewidywania skutków oraz przyszłych rezultatów obecnych decyzji (Moore 1975, s. 15). Decyzje podejmuje się, akceptując albo odrzucając założenia warunków, które opisują w pewnym przybliżeniu realia procesu decyzyjnego. Warunki te dzielą się na deterministyczne, czyli te, które są pewne, mogące przewidzieć wszystkie konsekwencje podejmowanych decyzji, oraz niedeterministyczne, którymi jest właśnie ryzyko oraz niepewność (Marcinkowski 2009, s. 113).

## Pojęcie ryzyka

Pojęcie ryzyka oraz jego definiowanie budzi kontrowersje, ze względu na jednostronne wiązanie tego zjawiska z negatywnymi konsekwencjami.

Słowo „ryzyko” pochodzi z łacińskiego słowa „*riscare*”, które oznacza „odważyć się”, nadając przez to kluczowe znaczenie ryzyku, jako kwestii wyboru, a nie przeznaczenia (Bernstein 1997, s. 19).

Według *Współczesnego słownika języka polskiego* „ryzyko” to „możliwość sukcesu, ale także niepowodzenia, porażki, straty. To także przedsięwzięcie, którego wynik jest niepewny, wątpliwy. Ryzyko to również możliwość powstania szkody” (Dunaj (red.) 1998, s. 598).

Uzupełnieniem definicji podanej przez słownik języka polskiego jest opis pochodzący z *Encyklopedii organizacji i zarządzania*, mówiący, że wielkość ryzyka jest zdeterminowana poprzez: typ, zakres, a także warunki, w jakich proces przebiega (Pasieczny (red.) 1981, s. 410).

Biorąc pod uwagę istotność problemów związanych z najlepszym wyborem możliwości zmierzenia poziomu ryzyka, należy zagłębić się w dostępne definicje tego zjawiska. Wśród definicji dostępnych w literaturze można zauważyć trzy główne grupy, według których można je podzielić (Piśniak 2015, s. 136-140):

- Ryzyko traktowane jako pojęcie niemierzalne. Do tej grupy można zaliczyć najwięcej dostępnych w literaturze definicji. Dotyczą one sfery psychologicznej, filozoficznej oraz ekonomicznej, nie posiadają elementów operacyjności.
- Ryzyko traktowane jako pojęcie mierzalne w sensie intuicyjnym (bez wskazania odpowiedniego sposobu pomiaru). W tej grupie znajdują się definicje, w których występuje wskazanie na mierzalność ryzyka, jednak ich autorzy nie potrafią wskazać najlepszego miernika.
- Ryzyko oparte o kryteria mierzalności – mierzalność empiryczna. Do tej grupy należą autorzy definicji, którzy wprowadzili element pomiaru. Można zauważyć, że występują typowe mierniki, takie jak prawdopodobieństwo albo jego synonimy (hazard). Jak również miary typu odchylenie standardowe;
  - ryzyko mierzone matematycznie, probabilistycznie;
  - ryzyko mierzone statystycznie.

## Pojęcie innowacyjności

Innowacja jest rozumiana jako tworzenie czegoś nowego, odnawialność, wdrażanie nowych technologii, nowej organizacji. Innowacje technologiczne są następstwem postępu naukowo-technicznego, innowacje organizacyjne i instytucjonalne są ściśle związane z przedsiębiorczością, przez co stanowią jej nieodzowny element. Wdrażanie innowacji w przedsiębiorstwie jest związane ze szczególnie wysokim stopniem ryzyka. „Innowacja to wdrożenie nowego lub znacząco udoskonalonego produktu (wyrobu, usługi) lub procesu, nowej metody marketingowej lub nowej metody organizacyjnej w praktyce gospodarczej, organizacji miejsca pracy lub w stosunkach z otoczeniem” (*Encyklopedia PWN* 2016).

Wyróżniane są jednocześnie cztery typy innowacji (Nasalski, Wierzejski, Szczubełek 2014, s. 19-20):

- procesowe, czyli wdrażanie nowej lub znacząco udoskonalonej metody produkcji bądź dostawy lub tworzenia i świadczenia usług;
- produktowe, czyli wprowadzanie wyrobów lub usług, które są nowe lub też znacząco ulepszone w zakresie swoich cech lub zastosowań;
- marketingowe, czyli wdrażanie nowej metody marketingowej, wiążącej się ze znaczącymi zmianami w projekcie lub konstrukcji produktu, opakowaniu, dystrybucji, promocji lub strategii cenowej;
- organizacyjne, czyli wdrażanie nowej metody organizacyjnej w przyjętych przez firmę zasadach działania, w organizacji miejsca pracy lub stosunkach z otoczeniem.

Innowacje najczęściej postrzegane są jako (Nasalski, Wierzejski, Szczubełek 2014, s. 19-20):

- nowość w danym kraju, w danej instytucji/organizacji, w danym regionie;
- sposób działania, zjawisko, zasób, jakiego wcześniej nie było lub którego dana organizacja dotąd nie wykorzystywała;
- wynalazek na skalę światową, coś, czego wcześniej nigdzie nie było.

Innowacyjność charakteryzuje (Nasalski, Wierzejski, Szczubełek 2014, s. 19-20):

- stopień nowości (skala przedsiębiorstwa, kraju, świata);
- stopień rozprzestrzenienia (dyfuzji) – potencjalny zasięg innowacji, która od pierwszego wdrożenia w pewnym przedsiębiorstwie upowszechnia się w innych przedsiębiorstwach, regionach, krajach itd. (naśladownictwo, adaptacja).

Projekty innowacyjne przez to stanowią szansę wykorzystania wiedzy do rozwiązywania praktycznych problemów biznesowych.



**Rysunek 1. Graficzne przedstawienie, w jaki sposób zmniejsza się poziom niepewności w zależności od zaangażowanych zasobów w organizacji**

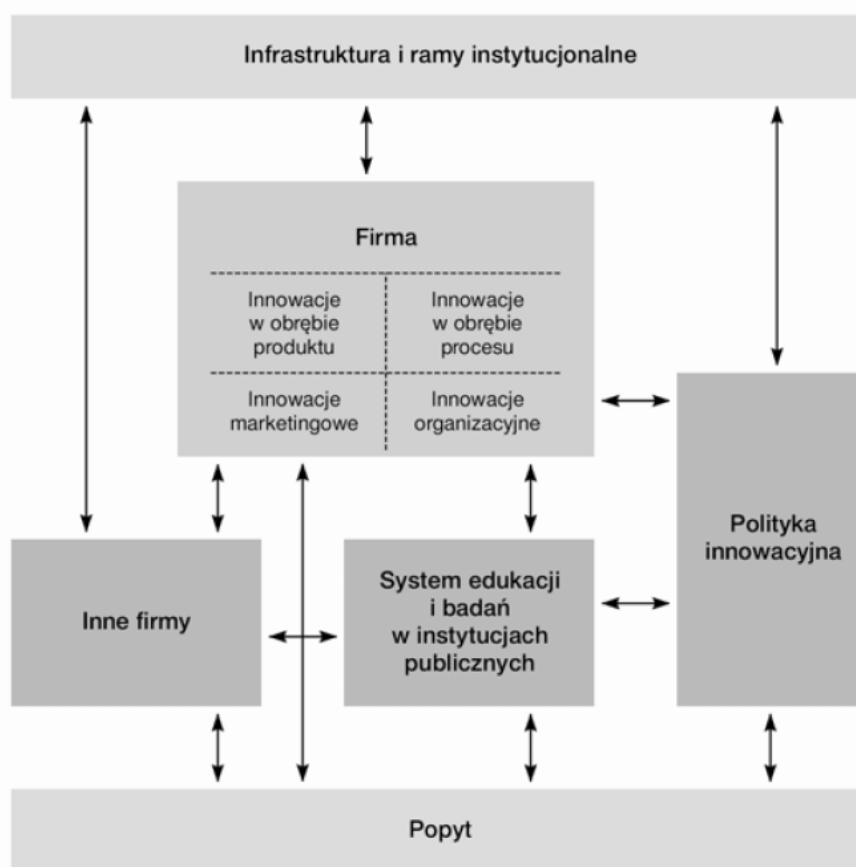
Źródło: (Nasalski, Wierzejski, Szczubełek 2014, s. 19-20)

Na powyższym rysunku (*Rysunek 1*) można zauważyć, jak przebiega poziom niepewności w przedsiębiorstwie wraz ze wzrostem ilości odpowiedzi na postawione pytania w procesie podejmowania decyzji.

Proces poszukiwania oraz wdrażania nowych koncepcji w kreowaniu skutecznych ekonomicznych mechanizmów ssania (chłonności) innowacji, powinien przebiegać na trzech poziomach: człowiek, przedsiębiorstwo, gospodarka (układ narodowy, regionalny i ponadnarodowy). Niezbędne są do tego nowe idee, nowe koncepcje kształtowania procesów innowacyjnych. Wiązanie innowacji ze zmianami jest rozumiane jako zmiana struktury procesu gospodarczego, który może obejmować takie elementy, jak cel, kryteria, środki, warunki, metody oraz skutki. Poglądy na istotę innowacji są zróżnicowane, ale w prawie każdej definicji pojawia się idea nowości i zmiany (Janasz K. 2010, s. 150). Dlatego można uznać, że przez pojęcie „innowacje” rozumie się zmianę istniejącego układu gospodarczego, polegającą na opracowywaniu oraz wdrażaniu nowych dla przedsiębiorstwa rozwiązań oraz ulepszaniu istniejących, które mają na celu podnoszenie skuteczności jego funkcjonowania, a co za tym idzie – celowości działania i korzyści ekonomicznej (Berliński 2003, s. 57). Analiza istoty oraz cech innowacji w przedsiębiorstwie pozwala na podkreślenie najważniejszych jej elementów: strategicznego charakteru, wielowymiarowości, wirtualnej postaci. Należy pamiętać, że warunkiem skutecznego oraz racjonalnego wprowadzania innowacji na rynkach krajowym i światowym jest zarządzanie przedsiębiorcze i formułowanie strategii innowacyjnych (Janasz W. 2009, s. 53). Niezbędny jest przez to wykształcony ekonomiczny mechanizm rynkowy oraz wykorzystanie jego regulacyjnej funkcji, rozpatrywanej w aspekcie procesów innowacyjnych w gospodarce.

Każdy podmiot gospodarujący podejmuje wiele złożonych działań dla osiągnięcia celów strategicznych, do których z pewnością trzeba zaliczyć aktywność proinnowacyjną, polegającą na kreowaniu oraz wdrażaniu innowacji, które pozwalają na zdobywanie przewagi konkurencyjnej, a tym samym na uzyskanie projektowanych celów strategicznych, co w rezultacie przyniesie osiągnięcie sukcesu rynkowego. Zarówno różne przejawy aktywności proinnowacyjnej, jak i jej rezultaty zależą od wielu określających je przesłanek (Janasz, Koziół 2007, s. 41-65).

Dzięki innowacjom tworzona jest nowa wiedza, która następnie podlega dyfuzji, zwiększając potencjał gospodarki do tworzenia nowych produktów i bardziej wydajnych metod działania. Takie korzystne zjawiska zależą nie tylko od wiedzy technicznej, ale także od innych form wiedzy, które są wykorzystywane do tworzenia innowacji w obrębie produktów i procesów oraz innowacji marketingowych i organizacyjnych. Mogą istnieć znaczne różnice między konkretnymi typami informacji pod względem wpływu, jaki wywierają one na efektywność funkcjonowania firm oraz na zmiany gospodarcze. Z tego względu ważna jest umiejętność ustalenia, że nastąpiło wdrożenie innowacji oraz jakie efekty przyniosły poszczególne typy innowacji (Podręcznik Oslo 2008, s. 35-36).



**Rysunek 2. Proponowany system pomiaru innowacyjności**

Źródło: (Podręcznik Oslo 2008, s. 36)

Na *Rysunku 2* można zobaczyć system pomiaru z perspektywy firmy, czyli docelowego respondenta badań statystycznych z zakresu innowacji. Inne modele procesu innowacyjnego, takie jak model powiązań łańcuchowych (*chain-link model*), którego autorami są Kline i Rosenberg (Kline, Rosenberg 1986), lub dynamo-innowacyjne (Podręcznik Oslo 2008), dają użyteczny teoretyczny pogląd na przebieg procesów innowacyjnych, ale stanowią słabszą podstawę konstruowania badań statystycznych. Główne cechy opisywanych ram pomiaru przedstawiono poniżej (Podręcznik Oslo 2008, s. 36):

- innowacje w firmie,
- powiązania z innymi firmami i publicznymi instytucjami badawczymi,
- ramy instytucjonalne, w których funkcjonują firmy,
- rola popytu.

## Warto podejmować ryzyko i wprowadzić innowacje?

We współczesnej polskiej literaturze ekonomicznej można zauważyć dwoisty charakter występowania ryzyka, czyli wiązanie jego skutków nie tylko ze stratą, ale i zyskiem (Flaszewska, Marczak, Staniec 2010, s. 417-418). Definiowanie ryzyka w ten sposób daje mocne podstawy do dalszej analizy, aby odpowiedzieć na pytanie zadane w tytule.

Aktualnie sukcesy polskich przedsiębiorców niestety nie utożsamiają się z poprawą innowacyjności polskiej gospodarki. Głównie mikroprzedsiębiorstwa nie postrzegają innowacji jako szansy na rozwój, wskazując przy tym bariery takie jak: niedostateczne środki finansowe, wysokie koszty przedsięwzięć innowacyjnych oraz wysokie ryzyko, czy też tłumacząc, że już wcześniej zrealizowana została ta innowacja. Jednak 2/3 polskich przedsiębiorstw nie zauważa barier w procesie realizowania innowacji (Kaczmarek 2008, s. 40-44, 198-199). Wymaga podkreślenia informacja, że uznając w ten sposób innowacje jako najmniej istotny instrument do zyskania konkurencyjności, przede wszystkim wskazali cenę oraz jakość produktu.

W jednym z podręczników należących do kanonu zarządzania innowacjami występuje stwierdzenie wspierania ryzyka jako zachęty do innowacji: „Tolerowanie stanu niepewności i niejasności warunkuje podejmowanie ryzyka. W klimacie sprzyjającym podejmowaniu ryzyka mogą być inicjowane śmiałe nowe inicjatywy, nawet takie, których wynik jest niepewny. Ludzie czują po prostu, że wolno im zaryzykować w odniesieniu do niektórych pomysłów. Zdarza się, że zaczynają coś bez jakiegokolwiek wsparcia tylko po to, aby być pierwszymi” (Tidd, Bessant 2011, s. 217).

Kolejna istotna definicja wymagająca przytoczenia jest następująca: „Niechęć do ryzyka jest czymś normalnym i zdrowym. Postęp i ryzyko są jednak nieodłącznymi towarzyszami. Nie można odnotować postępu, nie podejmując ryzyka. Trzeba popierać podejmowanie ryzyka. [...] Trzeba otworzyć się na eksperyment i mieć filozoficzny stosunek do niekorzystnego biegu spraw. [...] Kierownictwo musi zaakceptować ten związek ryzyka z sukcesem i znaleźć mechanizmy, które pozwolą zarządzać nim w organizacji. Musi także jednoznacznie poinformować wszystkich, że rozsądne ryzyko będzie akceptowane, ponieważ jest ono służebnicą postępu” (Luecke 2005, s. 148).

Powyższe przytoczone definicje jednoznacznie zachęcają do podejmowania ryzyka, które jest nieoderwalne od procesu innowacji, zachęcając uczestników życia gospodarczego do akceptowania związku pomiędzy nim a sukcesem w przyszłości.

## Działalność innowacyjna przedsiębiorstw

Nawiązując do pytania postawionego w poprzednim rozdziale, należy prześledzić, jak przedsiębiorstwa w Polsce w latach 2013-2015 wprowadzały innowacje, które – wraz z tezą znajdującą się w przytoczonych powyżej definicjach – powinny wprowadzać w każdej strefie.

Analiza opiera się na wynikach GUS, gdzie można znaleźć kolejną definicję innowacyjności, która została przytoczona w celu uzyskania jasności w interpretacji

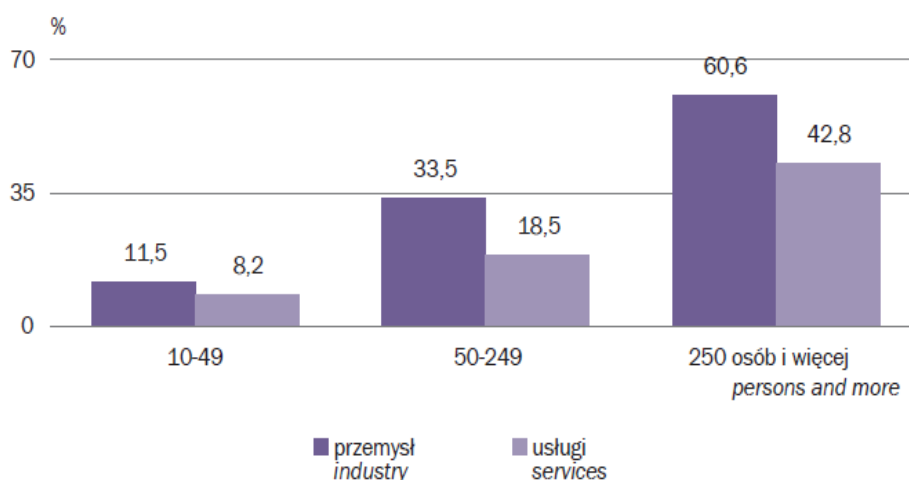
wyników. Autorka skupiła uwagę na dwóch porównaniach w stosunku do poprzedniego badanego okresu. A mianowicie na rodzaju innowacji (czyli czy została wprowadzona innowacja procesu, produktu, czy też zarówno procesu, jak i produktu) oraz na wielkości przedsiębiorstwa w okolicznościach wprowadzania innowacji.

„Przedsiębiorstwo aktywne innowacyjnie to takie, które w badanym okresie wprowadziło przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową lub realizowało w tym okresie przynajmniej jeden projekt innowacyjny, który został przerwany lub zaniechany w trakcie badanego okresu (niezakończony sukcesem) lub nie został do końca tego okresu ukończony (tzn. jest kontynuowany)” (GUS 2016, s. 41).

„Przedsiębiorstwo innowacyjne w zakresie innowacji produktowych i procesowych jest to przedsiębiorstwo, które w badanym okresie wprowadziło na rynek przynajmniej jedną innowację produktową lub procesową (nowy lub istotnie ulepszony produkt bądź nowy lub istotnie ulepszony proces)” (GUS 2016, s. 41).

Zaczynając analizę, należy zwrócić uwagę, że w przypadku przemysłu oraz usług ogólna ilość innowacyjnych przedsiębiorstw jest zależna od ilości zatrudnianych osób. Zdecydowanie można zauważyć, że wraz ze wzrostem liczby pracowników wzrasta ilość wprowadzanych innowacji. Podkreślą ten fakt informacje zawarte w analizie GUS, gdzie można znaleźć porównanie z poprzednim okresem badawczym.

W latach 2013-2015 w przedsiębiorstwach przemysłowych odnotowano wzrost udziału przedsiębiorstw aktywnych innowacyjnie (z 18,6% do 18,9%). W usługach natomiast wskaźnik ten zmniejszył się o 1,7 p. proc. (z 12,3% do 10,6%). Przeprowadzając analizę z punktu widzenia wielkości przedsiębiorstw w 2015 roku, daje się zauważyć, że największy odsetek podmiotów aktywnych innowacyjnie był wśród jednostek o liczbie pracujących 250 i więcej osób (GUS 2016, s. 46).

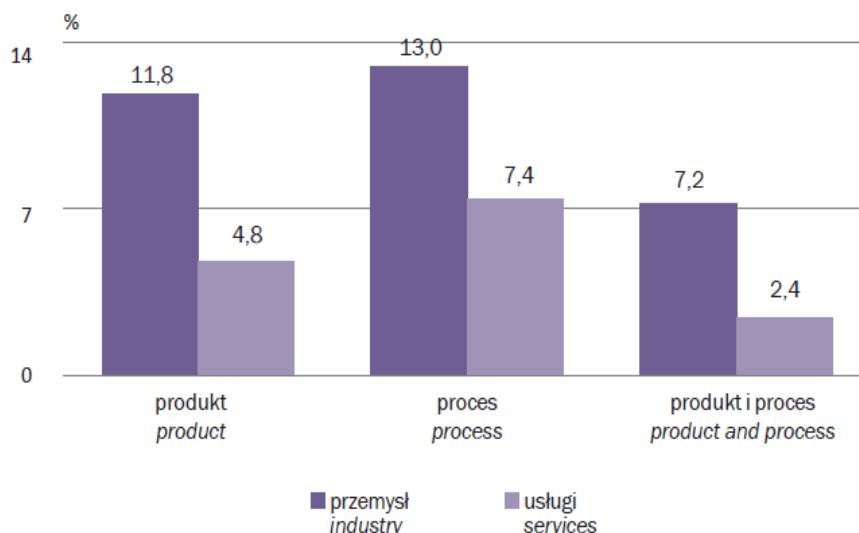


**Rysunek 3. Przedsiębiorstwa aktywne innowacyjnie w latach 2013-2015 według liczby pracujących**

Źródło: (GUS 2016)

Na kolejnym rysunku (*Rysunek 4*) znajduje się wykres, z którego można odczytać, że najtrudniej przez przedsiębiorstwa jest wprowadzić innowację zarówno procesu, jak i produktu.

Wyniki badania działalności innowacyjnej wskazują, że w przedsiębiorstwach przemysłowych oraz usługowych wyższy był udział przedsiębiorstw, które w latach 2013-2015 wprowadziły innowacje procesowe (nowe lub istotnie ulepszone procesy) niż innowacje produktowe (nowe lub istotnie ulepszone produkty). W porównaniu z latami 2012-2014 odsetek przedsiębiorstw, które wprowadziły innowacyjny produkt i proces, pozostał na tym samym poziomie w przedsiębiorstwach przemysłowych, natomiast zmniejszył się w przypadku przedsiębiorstw usługowych (o 1,4 p. proc.) (GUS 2016, s. 51).



**Rysunek 4. Przedsiębiorstwa innowacyjne w latach 2013-2015 według rodzajów innowacji**

Źródło: (GUS 2016)

Nasuwa się pytanie, czemu tak niewiele jest przedsiębiorstw innowacyjnych? Odpowiedź należy znaleźć w definicji ryzyka. Podstawową przyczyną występowania ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych jest niewiedza i wywołana tym niepewność. Wynika stąd, że czym mniejszy zasób wiedzy w jakimś obszarze posiada przedsiębiorca, tym wywołuje to u niego większą niepewność, co prowadzi do podejmowania złych decyzji lub powstrzymywania się od ich podejmowania.

## Podsumowanie

Główne znaczenie przy realizacji innowacyjnych przedsięwzięć ma ryzyko. Poziom ryzyka w danym przedsięwzięciu jest wprost proporcjonalny do jego innowacyjności. Innowacyjne przedsięwzięcia w procesie dążenia do zmiany w rzeczywistości same powodują ryzyko. Należy zwrócić uwagę, że dużo większe ryzyko



występuje przy realizacji przedsięwzięć innowacyjnych w dziedzinach, które są bardziej popularne.

W procesie rozwoju przedsięwzięć innowacyjnych można wyróżnić etapy: pomysł, inkubacja, rozwój, dojrzałość, schyłek. Duży poziom ryzyka towarzyszy przedsięwzięciom innowacyjnym przede wszystkim w pierwszych etapach. Dlatego można stwierdzić, że zarządzanie ryzykiem powoduje, iż przedsięwzięcie innowacyjne staje się również innowacyjnym przedsiębiorstwem. Kontrola ryzyka pozwala przedsiębiorstwu przejść pomiędzy etapem inkubacji a etapem rozwoju.

Jak już zostało wcześniej wspomniane, podstawową przyczyną występowania ryzyka w przedsięwzięciach innowacyjnych jest niewiedza i wywołana przez to niepewność. Można zauważyć pewną zależność, mianowicie czym mniejszy zasób wiedzy w danym obszarze posiada przedsiębiorca, tym powoduje to wyższy stopień niepewności, co w konsekwencji prowadzi do podejmowania złych decyzji lub powstrzymywania się od ich podejmowania.

Kolejnym czynnikiem generującym ryzyko są przedsiębiorcy innowacyjni – przede wszystkim ludzie młodzi oraz naukowcy, którzy ze względu na warunki, w których dotychczas funkcjonowali (w przypadku ludzi młodych: brak odpowiedzialności, brak samodzielności, stałe wsparcie finansowe; natomiast w przypadku naukowców: stabilne zatrudnienie, nieograniczone dążenie do poznawania, prawo do błędów), nie zostali przygotowani do funkcjonowania na wolnym rynku oraz nie posiadają wiedzy, która pozwoliłaby im opanować ryzyko.

## **Wnioski**

W momencie podejmowania decyzji przedsiębiorstwo nigdy nie dysponuje kompletnym zbiorem potrzebnych informacji, dlatego też procesy decyzyjne wymagają „odgadywania” rezultatów obecnych decyzji. Proces ten jedynie wspierają analizy z faktów historycznych. Dlatego też najważniejszą rzeczą jest jak najtrafniejsze przewidywanie wyników. Proces ten obarczony jest ryzykiem, niemniej jednak analizując procesy podejmowania decyzji, można zauważyć, że w większości sytuacji mamy do czynienia z warunkami niepewności.

Szczególną rolę liderów, ich inicjatyw, aktywności, pożądanych interakcji z pracownikami przedstawia literatura przedmiotu dostępna w coraz szerszym zakresie dla wszystkich zainteresowanych tą tematyką oraz praktyczne warsztatowe zajęcia edukacyjne, które praktyków z doświadczeniem w obszarach innowacji uczą nowych instrumentów, zapoznają z nowymi odkryciami. Prawdziwych liderów innowacyjnego biznesu nie kształcą uniwersytety ani nawet studia typu MBA. Tę wiedzę zdobywa się w praktyce. Nie rodzimy się „skazani na sukces”, ale nie mamy szans na osiągnięcie go bez podejmowania kolejnych prób, bez ponoszenia porażek (Steve Jobs, Dean Kamen, James Dyson). Szanse na to, że podobnego formatu innowacyjni, podejmujący ryzyko przedsiębiorcy będą polskimi przedsiębiorcami, zależą wprost od liczby tych, którym stworzy się przyjazne warunki do podejmowania takiej działalności; których wesprze się, niekoniecznie finansowo; których skieruje się na ścieżkę innowacyjnej przedsiębiorczości (Cichowski 2013).

Należy również dodać, że nie należy identyfikować innowacji jednoznacznie z negatywnym aspektem ryzyka. Owszem, bariery mogą nasuwać ten sposób postrzegania ryzyka w procesach innowacyjnych, ponieważ nie jesteśmy w stanie na początku wdrażania nowych systemów przewidzieć skutków decyzji. Ta niepewność narzuca interpretację barier jako negatywnych skutków ryzyka.

Polskie państwo jak dotąd borykało się z problemami dotyczącymi wytworzenia wystarczająco silnych impulsów proinnowacyjnych, aby zmienić ten paradygmat rozwoju. Działania, które zostały podjęte w ostatnim czasie, są ważnym krokiem naprzód, jednak bez ich kontynuacji w kolejnych latach nie zmieni się oblicze polskiej gospodarki. Końcowy sukces zależy od konsekwentnego realizowania planów reform sektora kreacji wiedzy, znacznego zwiększania publicznych nakładów na badania i rozwój – także ze środków krajowych – oraz nieustannego ulepszania istniejących instrumentów wsparcia innowatorów, w tym wyciągania wniosków z doświadczeń zebranych w ostatnich kilku latach. Aktualnie znaczna część środków jest wydatkowana nieefektywnie z powodu błędów systemowych – niedopasowania zestawu działań do istniejących barier oraz potrzeb innowatorów oraz zbyt niskiej zachowawczości przy finansowaniu nowatorskich przedsięwzięć składanych przez innowatorów. Wsparcie publiczne trafia na bezpieczne projekty inwestycyjne dużych przedsiębiorstw, generując znaczne efekty wypierania i jałowej straty (Bukowski, Szpor, Śniegocki 2012, s. 28).

## Literatura

- Berliński L. (2003), *Projektowanie i ocena strategii innowacyjnych. Inżynieria strategii przedsiębiorstwa*, Ośrodek Postępu Organizacyjnego, Bydgoszcz.
- Bernstein P.L. (1997), *Przeciw bogom. Niezwykłe dzieje ryzyka*, WIG-Press, Warszawa.
- Bukowski M., Szpor A., Śniegocki A. (2012), *Potencjał i bariery polskiej innowacyjności*, Instytut Badań Strukturalnych, Warszawa.
- Christensen C.M., Raynor M.E. (2008), *Innowacje. Napęd wzrostu*, Wydawnictwo Studio Emka, Warszawa.
- Cichowski L. (1982), *Ryzyko jako przesłanka realizacji postępu technicznego w gospodarce socjalistycznej*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
- Cichowski L. (2013), *Ryzyko jako determinanta kompetencji innowacyjnej przedsiębiorców*, Wydawnictwo Politechniki Łódzkiej, Łódź.
- Dunaj B. (red.) (1998), *Słownik współczesnego języka polskiego*, Przegląd Reader's Digest, Warszawa.
- Encyklopedia PWN* (2016), <http://encyklopedia.pwn.pl>
- Fłaszewska S., Marczak M., Staniec I. (2010), *Zarządzanie ryzykiem w firmach sektora MSP*, [w:] Matejun M. (red.), *Zarządzanie małą i średnią firmą w teorii i w ćwiczeniach*, Difin, Warszawa.
- GUS (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
- Janasz K. (2010), *Kapitał w finansowaniu działalności innowacyjnej przedsiębiorstw w Polsce. Źródła i modele*, Difin, Warszawa.
- Janasz W. (2009), *Innowacyjność i przedsiębiorczość w kulturze organizacyjnej przedsiębiorstwa jako systemu społecznego*, [w:] Janasz W. (red.), *Innowacje w strategii rozwoju organizacji w Unii Europejskiej*, Difin, Warszawa.

13. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
14. Kaczmarek T.T. (2008), *Ryzyko i zarządzanie ryzykiem. Ujęcie interdyscyplinarne*, Difin, Warszawa.
15. Kline S., Rosenberg N. (1986), *An Overview of Innovation*, [w:] Landau R., Rosenberg N. (Eds.), *The Positive Sum Strategy. Harnessing Technology for Economic Growth*, National Academy Press, Washington.
16. Luecke R. (2005), *Zarządzanie kreatywnością i innowacją. Rady ekspertów w zasięgu ręki*, MT Biznes, Warszawa.
17. Marcinkowski J. (2009), *Ryzyko, jakość prognoz a efektywność inwestowania na rynkach finansowych*, Wydawnictwo Uniwersytetu Ekonomicznego w Poznaniu, Poznań.
18. Moore P.G. (1975), *Ryzyko w podejmowaniu decyzji*, PWE, Warszawa.
19. NBP (2016), *Potencjał innowacyjny gospodarki: uwarunkowania, determinanty, perspektywy*, maj 2016, Narodowy Bank Polski, Warszawa.
20. Nasalski Z., Wierzejski T., Szczubełek G. (2014), *Zarządzanie projektami innowacyjnymi*, Uniwersytet Warmińsko-Mazurski w Olsztynie, Olsztyn.
21. Pasieczny L. (red.) (1981), *Encyklopedia organizacji i zarządzania*, PWE, Warszawa.
22. Podręcznik Oslo (2008), *Podręcznik Oslo. Zasady gromadzenia i interpretacji danych dotyczących innowacji*, OECD-Eurostat, Ministerstwo Nauki i Szkolnictwa Wyższego, Departament Strategii i Rozwoju Nauki, Warszawa.
23. Piśniak M. (2015), *Taksonomia definicji ryzyka i próba ich klasyfikacji*, [w:] Dunaj B. (red.), *Ekonomiczne i prawne wyzwania roku 2015*, Nacional'na Akademiya Naukovogo Rozvitku, Lviv.
24. Tidd J., Bessant J. (2011), *Zarządzanie innowacjami. Integracja zmian technologicznych, rynkowych i organizacyjnych*, Wolters Kluwer, Warszawa.

## RISK IS INNOVATIVE COMPANY DETERMINANT

**Abstract:** The main objective of the work is to define risk in the context of creating innovation, which is a determinant of innovative enterprise. Because it is based primarily on the willingness to take risks, which is complemented by a set of appropriate tools and rights consists of the competence of innovative entrepreneurs. If there is a lack of skills to understand and risk-taking, it can adversely affect the ability of the implementation of the company. As a result, risk is one of the most important sources of innovation in the Polish economy.

**Keywords:** risk, management, decision making, innovation



## DZIAŁALNOŚĆ INNOWACYJNA POLSKICH PRZEDSIĘBIORSTW

**Roksana Włodarczyk**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Znaczenie pojęcia innowacji zasadniczo zmieniło się na przestrzeni ostatnich kilkunastu lat. Jeszcze nie tak dawno przedsiębiorstwa skupiały się na redukcji kosztów oraz kontroli łańcuchów produkcyjnych oferowanych produktów. Jednak postępująca globalizacja gospodarki, konkurencyjny rynek azjatycki, pojawienie się i rozpowszechnienie nowych technologii informacyjnych oraz wzrost oczekiwań konsumentów okazały się wyzwaniem dla polskich przedsiębiorstw. Wdrażanie innowacji to warunek konieczny do przetrwania i rozwoju, jak i uzyskania przewagi konkurencyjnej na rynku. Celem artykułu jest przedstawienie stopnia innowacyjności polskich przedsiębiorstw w latach 2013–2015 w odniesieniu do wdrażanych przez nie innowacji produktowych, procesowych, organizacyjnych i marketingowych. Badanie oceny innowacyjności polskich przedsiębiorstw zostało przygotowane w oparciu o wtórne dane z Głównego Urzędu Statystycznego.

**Słowa kluczowe:** innowacje, innowacyjność, działalność innowacyjna

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.10

### Wprowadzenie

Współczesna gospodarka wyróżnia się dużą zmiennością i nieprzewidywalnością, stąd przedsiębiorstwa, które chcą utrzymać konkurencyjną pozycję na rynku, zmuszone są do ciągłego rozwoju, dokonywania zmian modyfikujących poszczególne obszary przedsiębiorstwa. Sukces przedsiębiorstwa zależy w dużej mierze od jego zdolności do adaptacji koniecznych zmian: produktowych (nowy lub udoskonalony wyrób bądź usługa), procesowych (nowa lub udoskonalona metoda produkcji bądź dostawy), organizacyjnych (nowe metody działania, w tym organizacja miejsca pracy lub budowanie relacji z otoczeniem) i marketingowych (nowe działania marketingowe). Wprowadzanie zmian określane jest jako innowacja, która jest kategorią interdyscyplinarną, precyzyjnie opisaną i przeanalizowaną przez wielu badaczy, za pomocą różnych metod i technik prowadzenia badań (Duraj, Papiernik-Wojdera 2010, s. 61). Obecnie takie zmiany mogą być postrzegane jako niezbędne narzędzia przedsiębiorczości, które przekształcają pomysł w konkretny wyrób, usługę i przy tym wpływają na rozwój przedsiębiorstwa. Lepsza sytuacja gospodarcza świata przyczyniła się do rozwinięcia działalności innowacyjnej w przedsiębiorstwach, dla których zmiany stały się kluczem do osiągnięcia założonych celów oraz najważniejszym czynnikiem rozwoju społeczno-gospodarczego.

W Polsce badaniami działalności innowacyjnej zajmuje się Główny Urząd Statystyczny. Zgodnie z definicją GUS działalność innowacyjna polega na angażowaniu się przedsiębiorstw w różnego rodzaju działania naukowe, techniczne, organizacyjne, finansowe i komercyjne, które prowadzą lub mają w zamierzeniu prowadzić do wdrożenia innowacji (GUS 2016, s. 17). Niektóre z tych działań mają charakter innowacyjny, natomiast inne nie są nowością, lecz są niezbędne do wprowadzenia innowacji. GUS przeprowadził badania w 2016 roku na przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych. Doboru jednostek do badań GUS dokonał przy zastosowaniu Polskiej Klasyfikacji Działalności (PKD) 2007, zgodnej ze Statystyczną Klasyfikacją Działalności Gospodarczej Unii Europejskiej (NACE Rev.2) (GUS 2016, s. 17).

### **Istota innowacji i innowacyjności przedsiębiorstwa**

W publikacjach polskich i zagranicznych autorów wskazuje się na istnienie wielu definicji i interpretacji pojęcia innowacji. Jak twierdzi S. Łobejko, brak jednolitej definicji pojęcia wynika ze specyfiki przedmiotu badań, sposobu podejścia do samego pojęcia oraz pojmowania innowacji jako procesu bądź jego efektu (Łobejko 2005, s. 62). W naukach ekonomicznych zagadnienie innowacji można rozpatrywać w szerokim i wąskim znaczeniu (Łobejko 2005, s. 61-62). W szerokim zakresie pojęcia (*sensu largo*) innowacje identyfikuje się z każdą zmianą w produkcji (Janasz, Kozioł 2007, s. 15), z nowościami (Łobejko 2005, s. 62). Austriacki ekonomista J.A. Schumpeter sformułował pięć przypadków, do których odnosi się pojęcie innowacji, są to: wprowadzenie nowego produktu, wprowadzenie nowej metody produkcji, otwarcie nowego rynku, zdobycie nowego źródła surowców lub półfabrykatów oraz wprowadzenie nowej struktury organizacji jakiegoś przemysłu (Janasz, Kozioł 2007, s. 12). Zwolennikiem szerokiego rozumienia innowacji jest również A.J. Herman, który zdefiniował innowacje jako wprowadzenie nowych lub istotnie ulepszonych produktów czy procesów produkcji do gospodarki (Janasz, Kozioł 2007, s. 13). Do polskich badaczy zajmujących się tą problematyką można zaliczyć: L. Pasiecznego i J. Więckowskiego. Traktują oni innowacje jako przejaw ludzkiej kreatywności, powodujący postępowe zmiany w przedsiębiorstwach (Janasz, Kozioł 2007, s. 15). Natomiast wąskie ujęcie (*sensu stricto*) innowacji jest rozumiane jako nowość wprowadzona po raz pierwszy na rynek. Według Ch. Freemana innowacja dotyczy pierwszego handlowego zastosowania nowego produktu, procesu, systemu albo urządzenia (Wasilewska, Wasilewski 2016, s. 22). Należy jednak podkreślić, iż we wszystkich proponowanych definicjach za początek innowacji uważa się zwykle jakąś nową myśl, czyjąś ideę, nowy pomysł czy koncepcję (Poskrobko 2014, s. 28).

Pojęcie innowacji ściśle wiąże się z innowacyjnością przedsiębiorstwa, która to określa skłonność i zdolność firmy do rozwijania oraz przyswajania nowych i udoskonalonych produktów, usług bądź stosowanych technologii (Janasz, Kozioł 2007, s. 28). Innowacyjność jest proporcjonalna do ilości wprowadzonych innowacji oraz wielkości nakładów, które zostały przeznaczone na te działania. Zdaniem J. Kowalika jest to zdolność do tworzenia i wdrażania innowacji oraz rzeczywista

umiejętność przedsiębiorstwa do wprowadzania nowych i zmodernizowanych wyrobów, nowych lub zmienionych procesów technologicznych czy organizacyjno-technicznych (Kowalik 2015, s. 22). Natomiast A. Sosnowska określa innowacyjne przedsiębiorstwo jako inteligentną organizację, permanentnie generującą innowacje i realizującą projekty innowacyjne dla potrzeb wytwarzania produktów i usług znajdujących uznanie u odbiorców ze względu na wysoki poziom nowoczesności i konkurencyjności (Sosnowska 2000, s. 25).

### **Charakterystyka przedsiębiorstwa innowacyjnego**

Aktywność innowacyjna oraz umiejętność szybkiego i efektywnego wdrażania innowacji to nieodzowne cechy przedsiębiorstwa ukierunkowanego na rozwój i stałe umacnianie swojej pozycji na rynku (Jelonek 2014, s. 319). Za innowacyjne przedsiębiorstwo uważa się zatem takie, które jest zdolne do stałego poszukiwania, wdrażania i upowszechniania innowacji (Golińska-Pieszyńska 2011, s. 75).

Według M. Dolińskiej innowacyjne przedsiębiorstwo powinno posiadać następujące cechy (Dolińska 2010, s. 26-27):

- zdolność tworzenia i wdrażania innowacji wewnątrz przedsiębiorstwa;
- umiejętność sprzedawania zwłaszcza nowych produktów na rynku;
- budowanie i efektywne wykorzystywanie innowacyjnego potencjału organizacji opartego na jej kluczowych kompetencjach;
- umiejętność pozyskiwania, gromadzenia, wykorzystywania i rozwijania wiedzy;
- otwartość na nowe koncepcje, pomysły, wynalazki, rozwiązania naukowo-techniczne;
- zatrudnianie kreatywnych pracowników;
- rozwijanie kompetencji personelu oraz aktywizacja systemu motywacyjnego;
- kształtowanie kultury innowacyjnej wśród pracowników;
- nawiązywanie stałej współpracy z innymi przedsiębiorstwami, uczelniami i instytucjami naukowo-badawczymi;
- rozwijanie więzi z przedstawicielami społeczności lokalnej;
- efektywne zarządzanie wiedzą, uczenie się podczas współpracy z partnerami/klientami w procesach innowacji;
- utrzymanie więzi z klientem w celu skutecznego poznania jego oczekiwań oraz uwzględnianie ich w swojej działalności i ofercie;
- wykorzystywanie w swojej działalności nowej techniki, technologii, w tym informatycznej;
- wszechstronne myślenie oraz otwartość na zmiany;
- elastyczność w dostosowywaniu się do zmieniających się warunków działania na rynkach;
- podejmowanie ryzyka związanego z innowacjami i ponoszenie za nie odpowiedzialności.

## Cele działalności innowacyjnej

Istnieje wiele powodów, dla których przedsiębiorstwa angażują się w działalność innowacyjną. A. Szymańska uważa, że głównym celem przedsiębiorstw jest realizacja długookresowej strategii rozwoju firmy prowadzącej do zaspokojenia potrzeb klientów, uzyskania pozycji konkurencyjnej na rynku oraz wymiernej korzyści ekonomicznej (Szymańska 2012, s. 148). Cele przedsiębiorstwa mogą dotyczyć zarówno produktów i rynków, efektywności i jakości, jak i zdolności do przyswajania wiedzy i wdrażania zmian.

K. Szatkowski zastanawia się nad motywacją przedsiębiorstw, które podejmują działalność innowacyjną, oraz rolę tych motywów (*Manuel d'Oslo...*, s. 24). Badacz porządkuje cele w odniesieniu do stref działalności, tj. produkcji wyrobu, technologii produkcji oraz organizacji (Szatkowski 2016, s. 26). W Tabeli 1 przedstawiono cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa według K. Szatkowskiego:

**Tabela 1. Cele działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa**

Cele działalności innowacyjnej	Strefa działalności
Zapewnienie rozwoju przedsiębiorstwa Zwiększenie zysku Pomnażanie wartości przedsiębiorstwa (ważne dla spółek akcyjnych) Dostarczanie nowych produktów na rynek Zapewnienie większej konkurencyjności wyrobów na rynku Pozyskiwanie nowych odbiorców krajowych i zagranicznych Poprawa jakości i funkcjonalności wyrobu Podwyższenie prestiżu przedsiębiorstwa	Produkcja wyrobu
Unowocześnianie bazy technicznej przedsiębiorstwa Zwiększenie oszczędności materiałów i energii Zapewnienie lepszego poziomu BHP na stanowisku pracy Lepsze wykorzystanie drogich i trudno dostępnych materiałów i surowców Minimalizacja zagrożeń dla środowiska	Technologia produkcji
Lepsze dostosowanie się do zmiennych potrzeb rynku Podniesienie wydajności i efektywności pracy Wydajniejsze wykorzystanie stanowisk pracy Racjonalizacja zatrudnienia pracowników w przedsiębiorstwie Zmniejszenie lub zlikwidowanie strat nadzwyczajnych w przedsiębiorstwie Usprawnienie transportu wewnątrzzakładowego	Organizacja

Źródło: (Szatkowski 2016, s. 26)

Natomiast A.H. Jasiński uważa, że przedsiębiorstwa prowadzą działania innowacyjne ze względu na dwie zasadnicze grupy celów (za: Szatkowski 2016, s. 27-28):

1. Technologiczne:

- wdrożenie całkowicie nowych produktów mających na celu wykreowanie nowych rynków;
- podążanie za „liderami” innowacyjnymi;

- dostosowanie technologii opracowanych gdzie indziej do potrzeb danego przedsiębiorstwa;
  - dokonanie ulepszających zmian w dotychczasowych technikach;
  - zmiana metod wytwarzania dotychczas produkowanych wyrobów.
2. Gospodarcze:
- a) w zakresie innowacji produktowych:
    - zastąpienie wyrobów przestarzałych;
    - rozszerzenie asortymentu wyrobów:
      - w ramach określonej dziedziny produkcji – poza daną dziedziną;
    - utrzymanie udziału (pozycji) firmy na rynku;
    - otwarcie nowych rynków zbytu:
      - zagranicznych,
      - krajowych;
  - b) w zakresie innowacji procesowych:
    - poprawa możliwości elastycznego dostosowania produkcji do potrzeb i warunków;
    - obniżenie kosztów produkcji:
      - zmniejszenie (udziałów) kosztów osobowych,
      - obniżenie zużycia materiałów,
      - obniżenie zużycia energii,
      - redukcja braków produkcyjnych,
      - redukcja kosztów projektowania wyrobów;
    - poprawa warunków pracy;
    - zmniejszenie szkód w środowisku naturalnym.

Cele technologiczne są wynikiem celów strategicznych przedsiębiorstwa. Mają one także decydujący wpływ na uzyskanie odpowiedniej pozycji na rynku. Natomiast cele gospodarcze należą do grupy celów szczegółowych. Nie są one jednak traktowane priorytetowo ani klasyfikowane w hierarchii ważności, niemniej są na tyle istotne, że zadaniem każdego przedsiębiorstwa jest zrealizowanie ich w praktyce (Szatkowski 2016, s. 28). Dobrze przemyślane i realizowane cele przedsiębiorstwa mogą znacząco przyczynić się do podniesienia poziomu jego innowacyjności.

### **Działalność innowacyjna polskich przedsiębiorstw**

Konkurencyjność współczesnych przedsiębiorstw jest uzależniona od wprowadzanych innowacji. Przedsiębiorstwa, których celem jest stały rozwój, muszą współpracować w obszarze innowacji z firmami z tej samej branży, innych branż w kraju i za granicą, z uczelniami, instytucjami B+R, w tym także z laboratoriami, firmami pośredniczącymi w transferze, finansowaniu innowacji, z klastrami, parkami naukowo-technicznymi, przedstawicielami władz regionalnych, lokalnych, samorządowych oraz innymi uczestnikami środowiska innowacyjnego. Można wyróżnić m.in. następujące: firmy doradcze, organizatorzy targów, wystaw, konferencji, seminariów, szkoleń, kluby przedsiębiorców, specjaliści zajmujący się ana-



lizą rynków, badaniami marketingowymi (Dolińska 2010, s. 10). Stopień działalności innowacyjnej przedsiębiorstwa można określić i ocenić na podstawie ilości wdrażanych innowacji. Wyróżnia się cztery podstawowe rodzaje takich innowacji: produktowe, procesowe, organizacyjne oraz marketingowe (Kalinowski 2010, s. 26).

W Tabeli 2 przedstawiono procentowy udział przedsiębiorstw wdrażających innowacje w latach 2013-2015 według liczby zatrudnionych.

**Tabela 2. Procentowy udział przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w latach 2013-2015 według liczby pracujących**

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje			
	produktowe	procesowe	organizacyjne	marketingowe
	[w %]			
Przedsiębiorstwa przemysłowe	11,8	13,0	8,1	7,1
liczba pracujących:				
10-49	6,7	7,7	5,2	4,9
50-249	20,7	23,0	12,1	10,3
250 i więcej	44,3	44,9	32,5	24,2
Przedsiębiorstwa z sektora usług	4,8	7,4	8,1	6,6
liczba pracujących:				
10-49	3,7	5,5	7,1	5,3
50-249	8,0	13,8	10,6	10,8
250 i więcej	24,1	34,3	27,0	24,1

Źródło: (GUS 2016)

Analizując poniższe dane, można stwierdzić, iż innowacje najczęściej wprowadzały podmioty o liczbie pracujących 250 osób i więcej w przedsiębiorstwach przemysłowych i usługowych. Podmioty te realizowały odpowiednio innowacje produktowe (44,3%) i procesowe (44,9%). Natomiast najniższą aktywność innowacyjną wykazały przedsiębiorstwa przemysłowe, jak i z sektora usług o liczbie pracujących 10-49 osób. Można zatem stwierdzić, iż im większe przedsiębiorstwo przemysłowe bądź usługowe, tym więcej jest wdrażanych innowacji. Profil działalności ma istotny wpływ na aktywność innowacyjną przedsiębiorstwa w przypadku wprowadzania innowacji produktowych i procesowych. Natomiast nie wpływa on w znacznym stopniu na liczbę wprowadzanych innowacji organizacyjnych i marketingowych. Należałoby zastanowić się nad przyczyną takiej sytuacji.

Zdaniem autorki duże przedsiębiorstwa nastawione są na ciągły rozwój, współpracę w zakresie innowacji z firmami krajowymi i/lub zagranicznymi, posiadają większe środki finansowe na działalność innowacyjną. Natomiast aby MSP mogły prężniej rozwijać swoją działalność innowacyjną, należałoby zwiększyć możliwość otrzymywania bezzwrotnych dotacji na innowacje, zmienić przepisy prawne, w tym wprowadzić ulgi podatkowe z tytułu prowadzenia prac nad innowacjami.

W Tabeli 3 przedstawiono procentowy udział przedsiębiorstw aktywnie wdrażających innowacje produktowe, procesowe, organizacyjne i marketingowe w latach 2013-2015.

**Tabela 3. Procentowy udział przedsiębiorstw wprowadzających innowacje w latach 2013-2015**

Wyszczególnienie	Przedsiębiorstwa, które wprowadziły innowacje			
	PRODUKTOWE			
	wyroby	usługi		
	[w %]			
Przedsiębiorstwa przemysłowe	11,0	2,7		
Przedsiębiorstwa z sektora usług	1,8	3,7		
Wyszczególnienie	PROCESOWE			
	nowe lub istotnie ulepszone metody wytwarzania produktów	nowe lub istotnie ulepszone metody z zakresu logistyki i dystrybucji	nowe lub istotnie ulepszone metody wspierające procesy w przedsiębiorstwie	
	[w %]			
	Przedsiębiorstwa przemysłowe	9,9	3,2	5,9
Przedsiębiorstwa z sektora usług	2,3	2,7	5,4	
Wyszczególnienie	ORGANIZACYJNE			
	nowe metody w zasadach działania	nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych	nowe metody w zakresie stosunków z otoczeniem	
	[w %]			
	Przedsiębiorstwa przemysłowe	6,1	5,0	3,1
Przedsiębiorstwa z sektora usług	4,0	5,5	3,5	
Wyszczególnienie	MARKETINGOWE			
	znaczące zmiany w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów lub usług	nowe media lub techniki gwarancji produktów	nowe metody w zakresie dystrybucji produktów lub kanałów sprzedaży	nowe metody kształtowania cen wyrobów i usług
	[w %]			
	Przedsiębiorstwa przemysłowe	4,2	3,8	2,1
Przedsiębiorstwa z sektora usług	2,2	4,2	2,6	3,2

Źródło: Opracowanie własne na podstawie danych głównego Urzędu Statystycznego (GUS 2016)

W badanym okresie najwięcej innowacji produktowych w zakresie wyrobów wdrożyły przedsiębiorstwa przemysłowe (11%). Podobną zależność można zauważyć w sytuacji wprowadzania innowacji procesowych, kiedy przedsiębiorstwa przemysłowe zyskują przewagę nad przedsiębiorstwami usługowymi w obrębie nowych lub istotnie ulepszonych metod wytwarzania produktów (9,9%). Relatywnie spore jest zainteresowanie wprowadzaniem nowych metod na zasadach działania organizacji wśród przedsiębiorstw przemysłowych (6,1%). Nieco rzadziej nowe metody podziału zadań i uprawnień decyzyjnych wprowadzają przedsiębiorstwa z sektora usług (5,5%). Natomiast w ostatniej grupie innowacji marketingowych przedsiębiorstwa przemysłowe wdrażają innowacje w znaczących zmianach w projekcie/konstrukcji lub opakowaniu wyrobów, usług (4,2%). Taki sam odsetek działań innowacyjnych wprowadziły przedsiębiorstwa usługowe w zakresie nowych mediów lub techniki gwarancji mediów. W oparciu o analizę danych statystycznych GUS można stwierdzić, iż polskie przedsiębiorstwa wykazują potencjał w działalności innowacyjnej, aczkolwiek pozostaje ona nadal niska.

### **Przykłady działalności innowacyjnej polskich przedsiębiorstw**

Badania dotyczące działalności innowacyjnej w latach 2013-2015 wykazały, że przedsiębiorstwa działające w Polsce podejmują działania innowacyjne i choć nie są one tak intensywne jak w pozostałych krajach Unii Europejskiej, to polskie innowacje odnoszą sukcesy zarówno na rynkach krajowych, jak i zagranicznych. Wśród firm usługowych, które wprowadziły innowacje, należy wyróżnić firmę mGenerator. Została ona doceniona przez magazyn „Red Herring”. Firma oferuje jako jedyna na rynku kompleksowy generator mobilnych sklepów, aplikacji i stron, oferowanych w modelu *Software as a Service* (SaaS). Jest to jedyna w Polsce platforma umożliwiająca tworzenie zaawansowanych mobilnych rozwiązań z rezultatem widocznym od razu, także w przypadku natywnych aplikacji sprzedażowych (Kubica 2015). Tygodnik „Wprost” wyróżnił najbardziej innowacyjne firmy 2015 roku. Z sektora usług doceniono firmę AbbVie, która wprowadziła na rynek pierwszą w pełni bezinterferonową refundowaną terapię dla pacjentów z HCV. Platforma Envelo – Poczta Polska Usługi Cyfrowe zasłużyła na uznanie, ponieważ oferuje dostęp do usług pocztowych za pośrednictwem Internetu poprzez urządzenia stacjonarne, jak i mobilne. Wśród usług opracowanych i wprowadzonych przez Envelo są zarówno rozwiązania, które łączą rzeczywistość wirtualną z tradycyjnymi usługami pocztowymi (np.: neoznaczek, neolist, neolist masowy, neokartka, neofaktura), jak i produkty w pełni cyfrowe (tj.: neofaktura elektroniczna, neolist elektroniczny, neorachunki). Ważnymi elementami innowacyjnej platformy komunikacyjnej Envelo są też: Skrzynka Envelo, Konto Zaufane, Cyfrowy Stempel Poczty. Z kolei za innowacje w budownictwie uznano firmę ADV, która realizuje The Tides – obiekt biznesowy nad samym brzegiem Wisły w stolicy. W budowlu zastosowano podwieszaną konstrukcję budynku oraz nowoczesny system przeciwpowodziowy („Wprost” 2015). W usługach bankowych doceniono bank BZ WBK, który stworzył program wspierania eksportu. Jego założeniem jest pomoc dla firm, które chcą rozpocząć działalność na rynkach zagranicznych lub są

już tam obecne. W 2014 roku BZ WBK wdrożył Smartcard, czyli pierwsze elektroniczne legitymacje studenckie wyposażone w funkcję płatniczą. Karta Smartcard, poza funkcjami płatniczymi, oferuje szereg innych zastosowań, jak elektroniczny system dostępu do pomieszczeń w kampusach uczelni, kartę miejską oraz dziennik obecności na zajęciach. W 2014 roku mBank wprowadził natomiast zbudowaną od podstaw bankowość mobilną. Wprowadzona przez mBank aplikacja umożliwia sprawdzenie stanu konta lub limitu karty kredytowej bez konieczności logowania się do rachunku. Bez logowania można też znaleźć najbliższy bankomat czy sprawdzić ofertę banku. Aplikacja umożliwia ponadto chociażby płatności P2P przez SMS w oparciu o listę adresatów w telefonie oraz otrzymanie kredytu w 30 sekund (Szynek, Karasek (red.) 2015, s. 46-47). Pośród innowacyjnych przedsiębiorstw przemysłowych należy wymienić firmę URSUS SA, która dzięki stworzeniu nowej wersji elementu, od którego zależy możliwość wykorzystywania maszyn rolniczych, stała się jedyną polską firmą oferującą tego typu własny produkt. Kolejna wyróżniona firma to PCO SA, produkująca przyrządy obserwacyjne oraz celownicze z zastosowaniem techniki laserowej, noktowizyjnej i termowizyjnej dla potrzeb wojska oraz innych służb mundurowych („Wprost” 2015).

Jak wynika z przedstawionych przykładów, polskie przedsiębiorstwa mogą poszczycić się innowacyjnymi rozwiązaniami. Wprowadzone innowacje z pewnością zdobyły uznanie konsumentów i przyczyniły się do rozwoju gospodarki kraju.

## Podsumowanie

Współczesne przedsiębiorstwa, które chcą się rozwijać i osiągać zamierzone zyski, zmuszone są do reagowania na bieżąco na działania konkurencji. Muszą one zatem proponować nowe produkty, metody zarządzania oraz rozwiązania technologiczne. W odpowiedzi na rosnącą konkurencyjność, przedsiębiorstwa wprowadzają szeroko pojęte innowacje. O ich innowacyjności decyduje elastyczne dostosowanie się do zmian i nowych potrzeb pojawiających się na rynku. Innowacyjne przedsiębiorstwa stanowią siłę napędową gospodarki, ponieważ to właśnie dzięki innowacjom (produktowym, procesowym, organizacyjnym i marketingowym) przedsiębiorstwo może wypracować własne metody działania oraz nowatorskie rozwiązania, które umocnią bądź poprawią jego pozycję na rynku. Wyniki badania działalności innowacyjnej, przeprowadzone przez GUS w latach 2013-2015, potwierdzają, że polskie przedsiębiorstwa wykazują potencjał w działalności innowacyjnej, zwłaszcza we wprowadzaniu innowacji produktowych i procesowych. Poziom aktywności innowacyjnej jest zróżnicowany w zależności od wielkości podmiotu. Im większe przedsiębiorstwo, tym działalność innowacyjna podmiotów jest większa. Najniższym poziomem działalności innowacyjnej charakteryzują się małe przedsiębiorstwa. Nie ulega wątpliwości, że działania innowacyjne są przyszłością dla przedsiębiorstw i ich otoczenia. Należy również podkreślić, iż „istnieje zasadnicza różnica pomiędzy innowacyjnym podejściem a innowacyjnym przedsiębiorstwem. To pierwsze przysparza dużo pomysłów, to drugie – dużo pieniędzy” (Andrew, Sirkin 2004).

## Literatura

1. Andrew J.P., Sirkin H.L. (2004), *Innowacyjność jako źródło dochodów*, „Harvard Business Review Polska”, nr 4.
2. Dolińska M. (2010), *Innowacje w gospodarce opartej na wiedzy*, PWE, Warszawa.
3. Duraj J., Papiernik-Wojdera M. (2010), *Przedsiębiorczość i innowacyjność*, Difin, Warszawa.
4. Golińska-Pieszyńska M. (2011), *Polskie praktyki innowacyjne. Aspekty teoretyczne i badania empiryczne*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
5. GUS (2016), *Działalność innowacyjna przedsiębiorstw w latach 2013-2015*, Główny Urząd Statystyczny, Warszawa.
6. Janasz W., Koziół K. (2007), *Determinanty działalności innowacyjnej przedsiębiorstw*, PWE, Warszawa.
7. Jelonek D. (2014), *Ocena internetowych kanałów komunikacji z klientem w procesie współtworzenia innowacji*, „Informatyka Ekonomiczna”, nr 31.
8. Kalinowski T. (2010), *Innowacyjność przedsiębiorstw a systemy zarządzania jakością*, Wolters Kluwer, Warszawa.
9. Kowalik J. (2015), *Analiza poziomu innowacyjności państw Unii Europejskiej*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 19.
10. Kubica J. (2015), *mGenerator wśród 100 najbardziej innowacyjnych firm w Europie*, ale-Bank.pl, <https://alebank.pl/mgenerator-wsrod-100-najbardziej-innowacyjnych-firm-w-europie/?id=51493&catid=358> (dostęp: 15.05.2017).
11. Kwieciński L., Moszkowicz K., Sroka J. (2007), *Innowacyjność i internacjonalizacja drożdżowych małych i średnich przedsiębiorstw*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
12. Łobejko S. (2005), *Systemy informacyjne w zarządzaniu wiedzą i innowacją w przedsiębiorstwie*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
13. *Manuel d'Oslo: Principes directeurs pour le recueil et l'interprétation des données sur l'innovation*, 3e édition, OECD, European Communities, Paris 2005.
14. Poskrobko B. (2014), *Kreatywność jako podstawa innowacyjności w małym przedsiębiorstwie*, [w:] Kowalczewski W., Kuc B.R. (red.), *Dyskusje o zarządzaniu. Wdrażanie innowacji w małych przedsiębiorstwach*, Wiesław Kowalczewski, Warszawa.
15. Sosnowska A. (2000), *Systemy zarządzania firmą innowacyjną*, [w:] Sosnowska A., Łobejko S., Kłopotek A. (red.), *Zarządzanie firmą innowacyjną*, Difin, Warszawa.
16. Szatkowski K. (2016), *Zarządzanie innowacjami i transferem technologii*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
17. Szynek A., Karasek J. (red.) (2015), *Innowacje 2015*, Fundacja Instytut Innowacyjna Gospodarka, [http://ingos.pl/public/userfiles/Raport\\_IIG\\_2015\\_SCREEN.pdf](http://ingos.pl/public/userfiles/Raport_IIG_2015_SCREEN.pdf) (dostęp: 05.03.2017).
18. Szymańska A. (2012), *Innowacyjność produktowa przedsiębiorstw produkujących a preferencje konsumentów*, „Prace Komisji Geografii Przemysłu Polskiego Towarzystwa Geograficznego”, nr 20.
19. Wasilewska A., Wasilewski M. (2016), *Stan, kierunki i efektywność innowacji w przedsiębiorstwach przetwórstwa rolno-spożywczego*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
20. „Wprost” (2015), *Innowatory 2015. „Wprost” po raz piąty wyróżnił innowacyjne firmy*, <https://www.wprost.pl/522436/Innowatory-2015-Wprost-po-raz-piaty-wyroznil-innowacyjne-firmy> (dostęp: 15.05.2017).

## INNOVATIVE ACTIVITY OF THE POLISH ENTERPRISES

**Abstract:** The importance of innovations significantly changed over the several years. Not so long ago companies focused on cost reduction and control of production chains with regard to the offered products. However, globalization, competitive Asian market, arrival and dissemination of new information technologies as well as growth of consumers' expectations proves to be particularly challenging for the Polish enterprises. For many of them implementation of innovations ~~will~~ appears as a condition necessary to survival, development and improvement of their competitive position on the market. The aim of this article is to present the degree of innovation of the Polish companies with respect to product, process, organizational and marketing innovations they implemented in the years 2013-2015. Evaluation of innovativeness of the Polish enterprises was based on secondary data from the Central Statistical Office.

**Keywords:** innovations, innovativeness, innovative activity



## UBÓSTWO ENERGETYCZNE JAKO WZRATAJĄCY PROBLEM WSPÓŁCZESNYCH SAMORZĄDÓW

Iwona Herbuś

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Celem opracowania jest przedstawienie problemu ubóstwa energetycznego, który identyfikowany na poziomie samorządu może stanowić istotny czynnik negatywnie wpływający na rozwój społeczno-gospodarczy. Mimo licznie prowadzonych w samorządach działań zapobiegających temu zjawisku, ono nadal wstępuje. Gminy opracowują strategię energetyczne, dbają o utrzymanie bezpieczeństwa energetycznego, zwiększają efektywność energetyczną, gospodarstwa domowe spełniające określone warunki wspomagają dodatkiem mieszkaniowym i energetycznym. Mimo to wiele gospodarstw domowych zmagają się z problemem ubóstwa energetycznego, po części wynika to również z niedostatecznej świadomości oraz braku oszczędzania energii przez gospodarstwa, np. poprzez niewłaściwe użytkowanie urządzeń energetycznych. Istotą problemu stanowi także niedostateczne zaangażowanie administracji rządowej w rozwiązanie tej kwestii. W artykule przedstawiono również zagadnienie ubóstwa energetycznego w Wielkiej Brytanii, która podjęła wyzwanie zdefiniowania tego problemu.

**Słowa kluczowe:** bezpieczeństwo energetyczne, efektywność energetyczna, ubóstwo energetyczne

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.11

### Wprowadzenie

Efektywność energetyczna i bezpieczeństwo energetyczne stanowią obecnie dwa priorytetowe obszary wchodzące w skład gospodarki energetycznej samorządów. W celu racjonalnego gospodarowania energią gminy opracowują strategię energetyczne, które obejmują wieloletnie działania pozwalające na wywiązanie się z założeń pakietu klimatyczno-energetycznego. Mimo tak obszernych i różnorodnych inicjatyw gminy często zmagają się z problemem ubóstwa energetycznego w znaczącej liczbie gospodarstw domowych. Po części odpowiedzialni są za to również sami końcowi odbiorcy energii, ponieważ często nie posiadają odpowiedniej wiedzy oraz nie stosują energooszczędnych urządzeń lub nie oszczędzają energii w codziennych czynnościach. Ubóstwo energetyczne stanowi spore wyzwanie dla współczesnych gmin, które starają się efektywnie i racjonalnie wykorzystywać oraz rozdysponowywać dostępne zasoby. W związku z tym artykuł ma na celu zaprezentowanie problemu ubóstwa energetycznego, które może w znacznym stopniu ograniczyć rozwój społeczno-gospodarczy.

## **Działania z obszaru gospodarki energetycznej realizowane w samorządach**

Przed współczesnymi samorządami stoi obecnie wiele wyzwań, które dotyczą różnorodnych obszarów. Jeden z kluczowych priorytetów stanowi gospodarka energetyczna i efektywne zarządzanie nią.

Pierwszym niezwykle ważnym aspektem właściwego gospodarowania energią w gminach jest efektywność energetyczna, która jest definiowana jako stosunek uzyskanej wielkości efektu użytkowego danego obiektu, instalacji lub urządzenia technicznego do ilości zużycia energii przez dany obiekt, instalację lub urządzenie potrzebnej do otrzymania tego efektu w typowych warunkach ich użytkowania lub eksploatacji (<http://www.ure.gov.pl/pl/efektywnosc...>).

Efektywność energetyczna ma na celu zapewnienie bezpieczeństwa energetycznego w jednostkach samorządu terytorialnego oraz poprawę efektywności ekonomicznej funkcjonujących obiektów. W koncepcji bezpieczeństwa energetycznego wymienia się trzy obszary: ekonomiczny, geostrategiczny i ekologiczny. Wymiar ekonomiczny obejmuje cenę dostarczanej energii w różnych formach. Koszt nośników pierwotnych (źródeł odnawialnych i surowców nieodnawialnych), produkcji, transportu, dystrybucji decyduje o dostępności określonych form finalnej energii, np. energii elektrycznej i ciepłej dla społeczeństwa i gospodarki. Wymiar geostrategiczny dotyczy dostaw energii, które muszą odbywać się w stabilny, ciągły i niezakłócony sposób. Utrzymanie dostaw energii na stałym poziomie wymaga gromadzenia zapasów oraz rozbudowy infrastruktury produkcyjnej i transportowej. Ekologiczny wymiar odnosi się do koncepcji zrównoważonego rozwoju, uwzględnia prowadzenie polityki energetycznej minimalizującej marnotrawstwo energii i szkodliwość dla środowiska naturalnego (Książkowski, Pronińska, Sulowska (red.) 2013, s. 36).

Niezwykle przydatne w racjonalnym gospodarowaniu energią w gminach jest opracowanie strategii energetycznej oraz określenie kluczowych aspektów energetycznych. Strategia energetyczna powinna (Rusak (red.) 2011, s. 16):

- określać zakres oraz ograniczenia systemu zarządzania energią;
- być szczegółowo dostosowana do sposobu korzystania z energii;
- zawierać konkretne działania, w podziale na inwestycyjne, modernizacyjne i zarządcze, pozwalające na maksymalizację oszczędzania energii oraz poprawę efektywności energetycznej;
- sprecyzować zakres i częstotliwość przeglądów celów oraz zadań energetycznych;
- zawierać zobowiązanie do dostosowania się do wymagań prawnych dotyczących założeń z obszaru energetyki;
- zapewniać o dostępności informacji i możliwości korzystania z zasobów służących osiągnięciu zamierzonych celów;
- określać zasady monitorowania przyjętych celów i rozwiązań oraz wskazywać zasady ich korygowania.



Z kolei rozpoznanie aspektów energetycznych obejmuje analizę (Rusak 2011, s. 17):

- kształtowania się dotychczasowego zużycia energii z przeciągu ostatnich kilku lat;
- oszacowania wykorzystania energii w okresie objętym strategią;
- zasad rozliczania za pobraną energię z przedsiębiorstwami energetycznymi;
- identyfikacji urządzeń, obiektów, procesów zbyt energochłonnych;
- identyfikacji specjalistów, których działania mogą wpływać na maksymalizację wykorzystania energii.

W czasach postępującej degradacji środowiska naturalnego i wzrostu zanieczyszczeń powietrza coraz popularniejsze stają się odnawialne źródła energii, które stanowią ekologiczną alternatywę dla tradycyjnych paliw kopalnianych. Korzystanie z OZE wpływa pozytywnie nie tylko na środowisko, ale również na rozwój lokalny i regionalny, innowacyjność oraz bezpieczeństwo energetyczne. Polska zgodnie ze zobowiązaniami wynikającymi z pakietu klimatycznego 3×20 do roku 2020 ma obowiązek uzyskać 15-procentowy udział OZE w zużyciu energii (<http://www.ure.gov.pl/pl/rynki...>). Korzystając z wybranych odnawialnych źródeł energii, samorządy powinny uwzględniać zarówno własne możliwości ich wykorzystania, chociażby w obiektach użyteczności publicznej. Planowane i przeprowadzane inwestycje mające na celu wykorzystanie OZE, mimo znacznych kosztów realizacyjnych w długookresowej analizie funkcjonowania obiektów, okazują się opłacalne ekonomicznie, a dodatkowo przynoszą pozytywne efekty ekologiczne i często edukacyjne, stanowiąc przykład dla pozostałych odbiorców paliw i energii.

W ostatnich latach coraz większe zainteresowanie zdobywa pojęcie prosumpcji w energetyce. Rozwój technologiczny rozproszonych źródeł energii powoduje, że odbiorca poza byciem konsumentem może stać się producentem energii. W Polsce prosument definiowany jest jako osoba fizyczna, prawna lub jednostka organizacyjna nieposiadająca osobowości prawnej, która jest wytwórcą energii w mikroinstalacji w celu zużycia jej dla potrzeb własnych lub sprzedaży (Pamuła 2013, s. 164). Inwestycja we własną mikroinstalację OZE pozwala ograniczyć rachunki za prąd oraz zdobyć niezależność energetyczną. Ponadto energetyka prosumencka stanowi jeden z filarów gospodarki niskoemisyjnej. Gospodarka niskoemisyjna charakteryzuje się oddzieleniem wzrostu gospodarczego od wzrostu emisji gazów cieplarnianych, zwłaszcza poprzez ograniczenie zużycia paliw kopalnych. Działania z tego obszaru opierają się głównie na efektywności energetycznej, wykorzystaniu OZE oraz innowacjach technologicznych ograniczających emisję zanieczyszczeń (<http://misja-emisja.pl/...>).

Działania z obszaru kształtowania i wdrażania lokalnej gospodarki energetycznej podejmowane przez gminy pozwalają na poprawę zarówno sfery ekonomicznej, społecznej i ekologicznej. Wpływają na racjonalne wykorzystanie paliw i energii. Natomiast edukacja i prowadzone działania informacyjne pozytywnie wpływają na energetyczną i ekologiczną świadomość społeczności lokalnej. Jednak mimo wielu nowoczesnych rozwiązań nadal niepokojącym zjawiskiem pozostaje ubóstwo energetyczne.

## Zagadnienie ubóstwa energetycznego

Ubóstwo energetyczne to brak dostępu do energii rozumianej jako prąd, ciepło oraz gaz. Powodem tego w znaczącej mierze są finanse, w tym niemożność opłacenia rachunków, dokonania potrzebnych modernizacji lub zakupu systemów i urządzeń grzewczych (Stępniaak, Tomaszewska 2014, s. 6-7).

Wśród najczęściej występujących przyczyn ubóstwa energetycznego, występujących razem lub oddzielnie, wymienia się elementy, które zostały scharakteryzowane w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Powody ubóstwa energetycznego**

Przyczyny	Charakterystyka
Techniczne	Pojawiają się, kiedy miejsca zamieszkania charakteryzują się niskim poziomem efektywności energetycznej; konsekwencją tego jest trudność utrzymania optymalnego standardu ciepła. Kolejną przyczyną jest wadliwe działanie instalacji grzewczych, nieadekwatne do potrzeb cieplnych danego obiektu. Pociąga to za sobą większe wydatki i uszczuplenie zasobów finansowych gospodarstwa domowego, które mogły być przeznaczone na inne cele. Problem stanowią również nieefektywne energetycznie urządzenia wykorzystywane w domach, które również generują zwiększone opłaty za energię.
Ekonomiczne	Pojawiają się przy niedoborze zasobów ekonomicznych; może to skutkować zaległościami w opłatach za energię i odcięciem od źródeł energii lub oszczędzaniem na ogrzewaniu. Ważnym aspektem jest również niewłaściwe rozporządzanie budżetem domowym, które nie pozwala na pokrycie wydatków mieszkaniowych. Brak możliwości utrzymania optymalnego poziomu ciepła i płacenia regularnych opłat ze względu na fakt, iż zbyt niski dochód zbliża ubóstwo energetyczne do ubóstwa ekonomicznego.
Związane z postawami wobec efektywnego wykorzystania energii	Występują, kiedy urządzenia elektryczne są używane w niewłaściwy sposób, co prowadzi do znacznych strat energetycznych, a w konsekwencji do zwiększonych wydatków energetycznych. Przykładem tego typu działań jest pozostawienie włączonych urządzeń pobierających energię elektryczną. Kluczowy aspekt zapobiegający tego typu zachowaniom to wiedza o efektywnym wykorzystaniu urządzeń grzewczych i elektrycznych.

Źródło: (Owczarek, Miazga 2015, s. 11-12)

Z informacji zawartych w *Tabeli 1* wynika, że wiedza oraz kształtowanie postaw świadomego konsumenta paliw i energii odgrywają dużą rolę w zapobieganiu lub ograniczaniu zjawiska ubóstwa energetycznego. Dlatego tak ważne jest, aby mieszkańcy gospodarstw domowych byli świadomi tego, jak zwiększać efektywność energetyczną zarówno obiektów i lokali, w których mieszkają, jak i urządzeń, z których korzystają.

W walce z ubóstwem energetycznym bardzo istotne są również krajowe mechanizmy wsparcia. Ubóstwo energetyczne analizowane jest na dwa sposoby, wyróżnia się tutaj (Owczarek, Miazga 2015, s. 7):

- podejście absolutne – weryfikacji podlega konkretne gospodarstwo domowe i to, czy jest ono w stanie ponieść wydatki na energię niezbędne do zaspokojenia podstawowych potrzeb energetycznych w ramach posiadanego budżetu;
- podejście relatywne – polega na wskazaniu grupy, która ma większe potrzeby energetyczne w porównaniu z innymi gospodarstwami domowymi i jednocześnie dysponuje mniejszym dochodem w porównaniu z innymi gospodarstwami.

Rozwiązywanie problemów związanych z ubóstwem energetycznym stanowi wyzwanie dla samorządów. Pomocne w tym mogą być krajowe mechanizmy wsparcia. Jako pierwszy wymienić można program wsparcia termomodernizacji i remontów. Przewidziana pomoc w ramach rządowego programu udzielana jest w postaci premii, czyli spłaty części kredytu zaciągniętego na realizację określonego przedsięwzięcia. Istotną barierą uniemożliwiającą skorzystanie z tej formy wsparcia jest brak zdolności kredytowej. W związku z tym głównych odbiorców tej formy wsparcia stanowią wspólnoty i spółdzielnie mieszkaniowe. Kolejnymi mechanizmami wsparcia są dodatek mieszkaniowy oraz wprowadzony w 2014 roku dodatek energetyczny. Oba świadczenia mają za zadanie pomóc pokryć koszty związane z utrzymaniem lokali mieszkalnych. Otrzymanie obu dodatków wiąże się ze ściśle określonymi wymogami. Ich istotną zaletą jest pomoc gospodarstwom domowym, które doświadczają czasowych trudności finansowych. Należy jednak pamiętać, że przedstawione dodatki nie zniwelują całkowicie ubóstwa energetycznego, stanowią one jedynie złagodzenie skutków istniejącego problemu. Kluczowym aspektem odpowiedzialnym za zapobieganie zjawisku ubóstwa energetycznego jest świadomość społeczeństwa oraz zachowania wykazujące się oszczędnością energii i ciepła (Dąbrowska, Stępiak 2015, s. 8-9).

W tym obszarze gminy posiadają obowiązki wobec społeczności lokalnej, swoimi działaniami mogą dawać przykład racjonalnego korzystania z paliw i energii. Ponadto przez stałą komunikację z mieszkańcami mogą kształtować odpowiednie postawy odbiorców końcowych, którzy prawidłowo gospodarując energią, pozytywnie wpływają na ekonomiczną wydolność swoich budżetów.

## Ubóstwo energetyczne w Wielkiej Brytanii i w Polsce

Jedynie w Wielkiej Brytanii na potrzeby prowadzenia polityk publicznych przyjęto oficjalną definicję ubóstwa energetycznego. Występuje tam również systematyczny pomiar tego zjawiska zarówno na poziomie ogólnokrajowym, jak i lokalnym. W tym kraju wyróżnia się dwa komplementarne ujęcia statystyczne (Owczarek, Miazga 2015, s. 18):

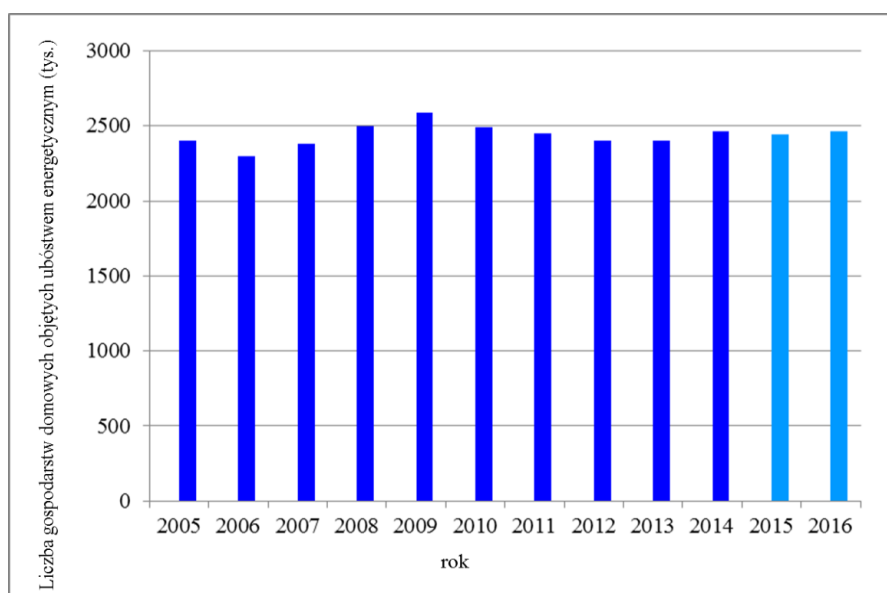
- definicja oparta o próg 10% wydatków energetycznych (ciepłych i innych) w stosunku do dochodu, którym dysponuje gospodarstwo domowe;
- definicja oparta o koniunkcję dwóch kryteriów – niskich dochodów w gospodarstwie domowym (*LowIncome*) i wysokich wydatków energetycznych (*High*

*Costs*), definicja ta otrzymała nazwę *LowIncome High Costs* i jest obecnie preferowanym sposobem mierzenia ubóstwa energetycznego w Wielkiej Brytanii.

W celu zastosowania pierwszej definicji potrzebne jest wykonanie dwóch kroków. Pierwszy dotyczy opracowania standardu wydatków energetycznych, które są właściwe dla różnych typów mieszkań. Standardy muszą być przygotowane dla wszystkich typów mieszkań w kraju, aby przyjęty model wydatków energetycznych obejmował całe mieszkalnictwo. Celem tego działania jest określenie, ile średnio kosztuje zużycie energii w danym typie mieszkania, które pozwala na zaspokojenie optymalnego standardu ciepła, oraz ile kosztuje zużycie pozostałych źródeł energii–potrzebnych do podstawowego funkcjonowania gospodarstwa domowego (np. oświetlenie, zasilanie urządzeń elektrycznych). Jako standard cieplny w pomieszczeniach mieszkalnych uznaje się temperaturę 21 stopni. Kolejnym etapem jest wyznaczenie progu wydatków na cele energetyczne w stosunku do dochodów w gospodarstwie domowym, który określałby granicę między gospodarstwami ubogimi energetycznie a pozostałymi gospodarstwami. W Wielkiej Brytanii wielkość tego progu wynosi 10%. Aby uznać dane gospodarstwo za ubogie energetycznie, należy obliczyć proporcje standardowe wydatków określonego gospodarstwa domowego zgodnie z wyznaczonym wcześniej standardem z całkowitym dochodem rozporządzalnym tego gospodarstwa. Jeśli wyznaczona proporcja przekroczy 10%, gospodarstwo domowe zostaje uznane za ubogie energetycznie (Owczarek, Miazga 2015, s. 18-19).

W przypadku drugiej definicji – *Low Income High Costs* (LIHC) – bierze się pod uwagę się dwa czynniki, które muszą być spełnione, aby dane gospodarstwo domowe zostało zakwalifikowane jako ubogie energetycznie. Najpierw określa się, czy hipotetyczne wydatki energetyczne gospodarstwa domowego są wyższe niż mediana tych wydatków. Drugim elementem jest posiadanie dochodu rozporządzanego poniżej wyznaczonego progu ubóstwa, który wynosi 60% mediany dochodów w kraju. Dodatkowo próg dochodu jest podnoszony o wartość rzeczywiście ponoszonych wydatków energetycznych. Kryterium *LowIncome* jest spełnione, kiedy po uiszczeniu opłat za energię dochody gospodarstwa znajdują się poniżej wyznaczonego progu. W definicji tej uwzględniane są rzeczywiste wydatki na energię i aktualna sytuacja dochodowa danego gospodarstwa domowego w porównaniu z innymi gospodarstwami w kraju. Ignorowany jest jednak aspekt niewłaściwego stosowania urządzeń grzewczych oraz efektywności energetycznej budynków (Owczarek, Miazga 2015, s. 18-19).

Poziom ubóstwa energetycznego w Wielkiej Brytanii zmienił się nieznacznie na przestrzeni ostatnich lat. Niekorzystnym zjawiskiem jest, że jego wielkość nie ma stałej tendencji spadkowej. Poziom ubóstwa energetycznego od 2005 roku do 2016 roku został zaprezentowany na *Rysunku 1*. Dla lat 2015 i 2016 przedstawiono wartość prognozowaną.



**Rysunek 1. Liczba gospodarstw domowych objętych ubóstwem energetycznym w Wielkiej Brytanii**

Źródło: (Annual Fuel Poverty..., 2016)

W Polsce również występuje zjawisko ubóstwa energetycznego; potwierdzają to wyniki badania ankietowego przeprowadzonego na terenie kraju. W 2014 roku Instytut na rzecz Ekorozwoju wraz z Fundacją na rzecz Efektywnego Wykorzystania Energii przeprowadził ankietę dotyczącą ubóstwa energetycznego w polskich gminach. Ankiety zostały rozesłane do wszystkich gmin w Polsce, jednak odpowiedziało na nie tylko 35% z nich. Najmniej ankiet wypełniły gminy w województwie podkarpackim, najwięcej w województwie śląskim. Zdarzało się również, że odesłane ankiety były niekompletne i nie zawierały odpowiedzi na wszystkie pytania (Owczarek, Miazga 2015, s. 56-57). W Tabeli 2 przedstawione zostały wyniki badania przeprowadzonego dla każdego województwa.

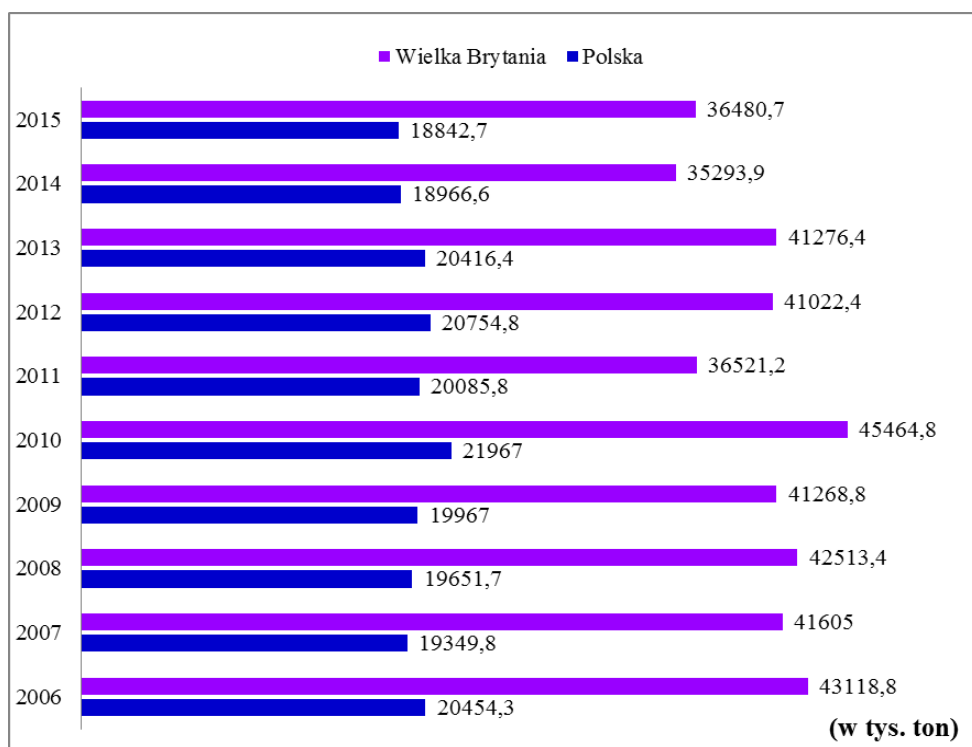
**Tabela 2. Średni odsetek gospodarstw domowych dotkniętych ubóstwem energetycznym w Polsce**

Województwo	Odsetek gospodarstw domowych dotkniętych ubóstwem energetycznym [w %]
zachodniopomorskie	10-20
pomorskie	>30
warmińsko-mazurskie	20-30
podlaskie	10-20
mazowieckie	10-20
kujawsko-pomorskie	10-20
wielkopolskie	20-30
lubuskie	10-20

dolnośląskie	20-30
łódzkie	10-20
lubelskie	10-20
świętokrzyskie	20-30
śląskie	<10
opolskie	20-30
małopolskie	20-30
podkarpackie	10-20

Źródło: (Owczarek, Miazga 2015, s. 59)

Otrzymane wyniki tylko zarysowują problem ubóstwa energetycznego, ponieważ niewielka liczba gmin, które odpowiedziały, wpływa w znacznym stopniu na rezultaty i kompleksowość badania. Ponadto brak udziału w badaniu tak dużej liczby gmin wskazuje na niewiedzę w tym temacie oraz na brak dostrzegania istotności i skutków tego zagadnienia. Jednakże nawet tak ograniczone i niedokładne badania wskazują na to, że problem ubóstwa energetycznego w Polsce występuje i miejscami dotyka 30% gospodarstw domowych. Prowadzi to do stwierdzenia, że podejmowane przez gminy działania w walce z ubóstwem energetycznym oraz interwencja państwa są często niewystarczające.



Rysunek 2. Zużycie energii przez mieszkańców Wielkiej Brytanii i Polski

Źródło: (<http://ec.europa.eu/...>)

Istotnym elementem w procesie określania poziomu ubóstwa energetycznego jest wielkość zużycia energii przez gospodarstwa domowe. Zużycie energii w Wielkiej Brytanii i w Polsce przez mieszkańców w latach 2014 i 2015 zmniejszyło się w porównaniu z wcześniejszymi latami. Może to świadczyć o wzrastającej świadomości społeczeństwa oraz o wprowadzaniu nowoczesnych rozwiązań pozwalających na ograniczenie ilości zużywanej energii. Mimo to problem ubóstwa energetycznego nadal istnieje i stanowi istotne zagrożenie dla rozwoju społeczno-gospodarczego. Wielkość zużycia energii w poszczególnych latach została przedstawiona na *Rysunku 2*.

## Podsumowanie

Wiele gmin dostrzega konieczność kształtowania i wdrażania lokalnej gospodarki energetycznej, wykorzystując strategie energetyczne zawarte w takich dokumentach jak *Założenia do planu zaopatrzenia w ciepło, energię elektryczną i paliwa gazowe* lub programy gospodarki niskoemisyjnej. Samorządy przywiązują wagę do problemu bezpieczeństwa energetycznego, efektywności energetycznej czy ograniczenia negatywnego wpływu procesów energetycznych na środowisko. Realizują zadania inwestycyjne w zakresie termomodernizacji obiektów użyteczności publicznej i zwiększenia wykorzystania odnawialnych źródeł energii, modernizacji oświetlenia oraz wykorzystania sprzętów i urządzeń pozwalających na oszczędne korzystanie z energii. Niestety w obszarze przeciwdziałania ubóstwu energetycznemu podstawowe jednostki samorządu terytorialnego ograniczają się w większości do realizacji działań wspomagających, określonych stosownymi ustawami, polegających na wypłacaniu dodatku mieszkaniowego oraz energetycznego gospodarstwom domowym spełniającym warunki ustalone w przepisach obligatoryjnych. Nie można jednak całej odpowiedzialności za pogłębianie się zjawiska ubóstwa energetycznego składać na gminy. W obszarze tym znaczące są beczynność i zaniechania administracji rządowej. W Polsce nie definiuje się ściśle ubóstwa energetycznego, nie bada się tego zjawiska ani występujących w tym obszarze tendencji, nie przywiązuje się do niego odpowiedniej wagi. Ponadto nie prowadzi się szerokich działań edukacyjnych dla odbiorców paliw i energii, mających na celu zmianę przyzwyczajeń w zakresie racjonalnego oraz oszczędnego korzystania z paliw i energii. Jeżeli stan taki będzie się utrzymywał i nie zostaną podjęte ujednoczone działania zaradcze, zwiększający się problem ubóstwa energetycznego może być istotną przeszkodą dla rozwoju społeczno-gospodarczego, którego ważny element stanowi nieutrudnione korzystanie z dóbr cywilizacyjnych.

## Literatura

1. *Annual Fuel Poverty Statistics Report, 2016*, Department of Energy & Climate Change, 30 June 2016, London.
2. Dąbrowska A., Stępnia A. (2015), *Jak sobie radzić z ubóstwem energetycznym? Identyfikacja problemów i rekomendacje do podjęcia działań*, Fundacja Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.

3. <http://ec.europa.eu/eurostat/tgm/refreshTableAction.do?tab=table&plugin=1&pcode=tsdpc320&language=en> (dostęp: 15.09.2016).
4. <http://misja-emisja.pl/knowledgebase/plany-gospodarki-niskoemisyjnej-cele-zadania/> (dostęp: 15.09.2016).
5. <http://www.ure.gov.pl/pl/efektywnosc-energetycz> (dostęp: 14.09.2016).
6. <http://www.ure.gov.pl/pl/rynki-energii/energia-elektryczna/odnawialne-zrodla-ener/4762, Odnawialne-Zrodla-Energii.html> (dostęp: 15.09.2016).
7. Księżopolski K.M., Pronińska K.M., Sulowska A.E. (red.) (2013), *Odnawialne źródła energii w Polsce. Wybrane problemy bezpieczeństwa, polityki i administracji*, Dom Wydawniczy Elipsa, Warszawa.
8. Owczarek D., Miazga A. (2015), *Ubóstwo energetyczne w Polsce – definicja i charakterystyka społeczna grupy*, Fundacja Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.
9. Pamuła A. (2013), *Zaangażowanie odbiorców z grupy gospodarstw domowych w zarządzaniu popytem na energię*, Wydawnictwo Uniwersytetu Łódzkiego, Łódź.
10. Rusak H. (red.) (2011), *Gospodarowanie energią w gminach – podstawy metodyczne*, Wyższa Szkoła Ekonomiczna w Białymstoku, Białystok.
11. Stępnia A., Tomaszewska A. (2014), *Ubóstwo energetyczne a efektywność energetyczna. Analiza problemu i rekomendacje*, Fundacja Instytut na rzecz Ekorozwoju, Warszawa.

## **ENERGY POVERTY AS AN INCREASING PROBLEM OF CONTEMPORARY SELF-GOVERNMENTS**

**Abstract:** The aim of this article is showing the problem of energy poverty which can be a significant factor influencing a social and economic development negative. This phenomenon still occur despite many preventing actions realizing in self-governments. Communes formulate energy strategies, care for a maintenance of energy security and energy efficiency, moreover they support households. Despite this a lot of households have problem concerning energy poverty. Partly it results from lack of energy saving in households for example wrong exploiting of electric devices. An insufficient involvement of government administration also poses the essence of problem. In article was also presented problem of energy poverty in Great Britain, that tries to define this problem.

**Keywords:** energy security, energy efficiency, energy poverty





## WARTOŚĆ KAPITAŁU NATURALNEGO W KONTEKŚCIE OCENY OPŁACALNOŚCI INWESTYCJI ZWIĄZANYCH Z ODNAWIALNYMI ŹRÓDŁAMI ENERGII

**Aleksandra Koszarek-Cyra**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** W artykule podjęto próbę przedstawienia wartości kapitału naturalnego w kontekście procesu decyzyjnego dotyczącego inwestycji z zakresu odnawialnych źródeł energii. Szczególną uwagę poświęcono usługom ekologicznym, jako elementom, które mogą wpływać na wynik tego procesu. Wskazano przeszkody i trudności występujące podczas oceny wartości usług ekologicznych, jak również poruszono problem oceny opłacalności inwestycji wykorzystujących źródła odnawialne i ewaluacji ich wpływu na środowisko naturalne oraz usługi świadczone przez ekosystemy.

**Słowa kluczowe:** OZE, kapitał naturalny, usługi ekosystemowe

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.12

### Wprowadzenie

W sytuacji ciągle rosnącego zapotrzebowania na energię konieczne jest poszukiwanie nowych źródeł i nośników energii, a także zwiększanie efektywności energetycznej i potencjalnie optymalne wykorzystanie źródeł, które są już dostępne. Takie podejście zakłada m.in. rozwój technologii opartych na odnawialnych źródłach energii i popularyzację tego typu rozwiązań zarówno w aspekcie prosumenckim (w szczególności w gospodarstwach domowych), ale również w energetyce zawodowej.

Niestety obecnie jednym z głównych zarzutów stawianych tego typu inwestycjom jest długi okres zwrotu lub nawet ich nieopłacalność. Wynika to często z tego, że tradycyjne metody analizy efektywności przedsięwzięcia oceniają je tylko z perspektywy potencjalnego zysku dla inwestora, co w przypadku inwestycji w odnawialne źródła energii nie daje pełnego obrazu sytuacji, gdyż nie uwzględnia maksymalizacji dobrobytu społecznego i oddziaływania na różne podmioty, niezwiązane bezpośrednio z inwestycją (Krystoniak 2012, s. 117-158).

Wynik takiej analizy może zostać zmieniony, jeśli w bilansie zysków i strat będą brane pod uwagę również aspekty społeczne. Ważne jest jednak, by uwzględniane było nie tylko ograniczenie potencjalnego negatywnego wpływu na środowisko (który często nie może być dokładnie przewidziany czy zmierzony), jak to miało miejsce do tej pory, ale również by brano pod uwagę potencjalne zyski wynikające z ochrony kapitału naturalnego, w szczególności usług środowiskowych

świadczonych przez ekosystemy (*ecosystem services*), które będą mogły być dostarczane przez środowisko w momencie zmiany kierunku energetyki w stronę odnawialnych źródeł. Ocena wartości tych usług i uwzględnianie ich przy szacowaniu zyskowności potencjalnej inwestycji może bowiem przechylić szalę na rzecz ich opłacalności.

Wartości usług ekosystemów powinny być w szczególności brane pod uwagę przy inwestycjach prowadzonych przez jednostki samorządu terytorialnego, administracji państwowej czy innych organizacji dobra publicznego, gdyż to one w dużej mierze będą musiały się zmierzyć z sytuacją, gdy usługi ekosystemowe przestaną być dostarczane lub zostaną ograniczone.

### **Kapitał naturalny i usługi ekosystemowe**

W literaturze funkcjonują różne definicje kapitału naturalnego. Przykładowo A. Becla i S. Czaja (Becla, Czaja 2013) stwierdzają, że kapitał naturalny stanowią elementy środowiska naturalnego niezbędne do zachowania gatunku ludzkiego i funkcjonowania ludzkiej cywilizacji. B. Poskrobko natomiast uważa, że są to realne i potencjalne zasoby, siły, procesy i elementy strukturalne przyrody, które dostarczają gospodarce i społeczeństwu materii i energii oraz świadczą usługi środowiskowe (Poskrobko 2011, s. 141-156), podczas gdy B. Dobrzańska kapitał naturalny definiuje jako fizyczne elementy środowiska przyrodniczego świadczące określone usługi (Dobrzańska 2007).

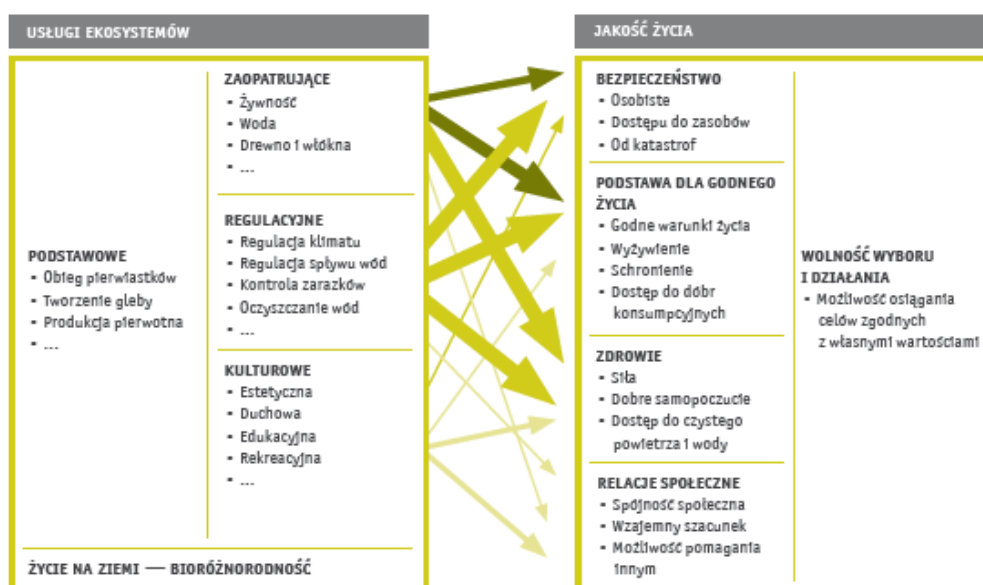
Elementy kapitału naturalnego (kapitału ziemskiego) były już definiowane i wartościowane w ramach XIX-wiecznej klasycznej ekonomii, niemniej jednak dopiero współczesne analizy podejmują się zbadania zakresu wykorzystywania zasobów przyrodniczych i oceny ich realnej wartości (również w wymiarze pieniężnym) w procesach gospodarczych. Obecnie kapitał naturalny, który jest jednym z kluczowych pojęć tzw. ekonomii zrównoważonego rozwoju (*sustainability economics*) (Telega 2013) czy ekonomii ekologicznej, traktowany jest znacznie szerzej niż w ekonomii klasycznej czy neoklasycznej. Uwzględniane są w ramach tego kapitału, podobnie jak wcześniej, nieodnawialne i odnawialne zasoby naturalne, jednak w ekonomii ekologicznej znacznie silniej podkreśla się rolę tych zasobów w tworzeniu i prawidłowym funkcjonowaniu ekosystemów. Wartość kapitału naturalnego coraz częściej jest oceniana w kontekście usług, jakie świadczą ekosystemy dla produkcji i konsumpcji (Telega 2013), dlatego też w dalszej części artykułu autorka skupi się na charakterystyce wspomnianych usług ekosystemowych.

Odnosząc się do wcześniej przytoczonych definicji, można stwierdzić, że usługi ekosystemów to strumień korzyści, jakie gospodarka uzyskuje dzięki środowisku, natomiast kapitał naturalny jest zasobem generującym ten strumień korzyści (<http://uslugiekosystemow.pl/...>).

W opracowaniu Millennium Ecosystem Assessment wyróżniono 30 różnych rodzajów usług ekosystemów w czterech głównych kategoriach (Millennium Ecosystem Assessment 2005):

- usługi zasobowe (*provisioning*) – produkty uzyskane z ekosystemów, takie jak pożywienie, surowce materiałowe, paliwa biomasowe, woda pitna, pula genowa, leki i substancje naturalne, elementy dekoracyjne pochodzenia naturalnego;
- usługi regulacyjne (*regulating*) – korzyści uzyskane z regulacji procesów zachodzących w ekosystemach, czyli: regulacja jakości powietrza, klimatu, stanu wód, kontrola erozji gleb, uzdatnianie wody pitnej i oczyszczanie ścieków, ograniczenie ilości zachorowań, ograniczenie wstępowania szkodników, zapylanie, łagodzenie naturalnych zagrożeń;
- usługi kulturowe (*cultural*) – korzyści niematerialne uzyskane od ekosystemów poprzez duchowe wzbogacenie, rozwój poznawczy, refleksję, rekreację, i przeżycia estetyczne, zaliczono do nich: różnorodność kulturową, systemy wiedzy, wartości edukacyjne, wartości estetyczne, poczucie przynależności do miejsca zamieszkania, dziedzictwo kulturowe, a także rekreację i ekoturystykę;
- usługi wspierające<sup>1</sup> (*supporting*) – które są niezbędne do wytwarzania wszystkich innych ekosystemowych usług – powstawanie gleb, fotosynteza, obieg składników pokarmowych, produkcja pierwotna, obieg wód.

Poniższy schemat (*Rysunek 1*) przedstawia, w jaki sposób usługi te wpływają na jakość życia społeczno-gospodarczego (im grubsza strzałka, tym silniejszy wpływ, im ciemniejszy kolor, tym łatwiej zastąpić usługę kapitałem antropogenicznym).



**Rysunek 1. Wpływ usług ekosystemów na jakość życia**

Źródło: (Kronenberg 2012)

<sup>1</sup> W polskiej literaturze funkcjonuje również termin „usługi podstawowe”.

Analizując powyższy diagram (*Rysunek 1*), łatwo zauważyć, że wiele usług ma znaczący wpływ na komfort życia, a co za tym idzie – na dobrobyt społeczny. Należy podkreślić, że części – szczególnie tych z grupy kulturowych – nie sposób zastąpić. Ważne jest również, by pamiętać, że nie jest możliwa ochrona pojedynczych usług, ponieważ ich dostępność zależy od funkcjonowania ekosystemu jako całości składającej się z wielu zależnych od siebie elementów. Dlatego też analiza wpływu inwestycji, również tych z zakresu energetyki, powinna obejmować różnych beneficjentów usług ekosystemowych.

## Ocena opłacalności inwestycji z zakresu OZE

W literaturze dostępnych jest wiele propozycji sposobów oceny efektywności przedsięwzięć z zakresu pozyskiwania energii z odnawialnych źródeł. Zalecane jest m.in. stosowanie metod dyskontowych (np. metoda wartości bieżącej netto (NPV) czy wewnętrznej stopy zwrotu (IRR)) ([http://ioze.pl/...](http://ioze.pl/)), niemniej jednak takie podejście nie uwzględnia pozytywnych efektów zewnętrznych, np. społecznych czy środowiskowych, których wycena tradycyjnymi metodami dyskontowymi jest niemożliwa, co może spowodować, że inicjatywa nie będzie uznana za korzystną.

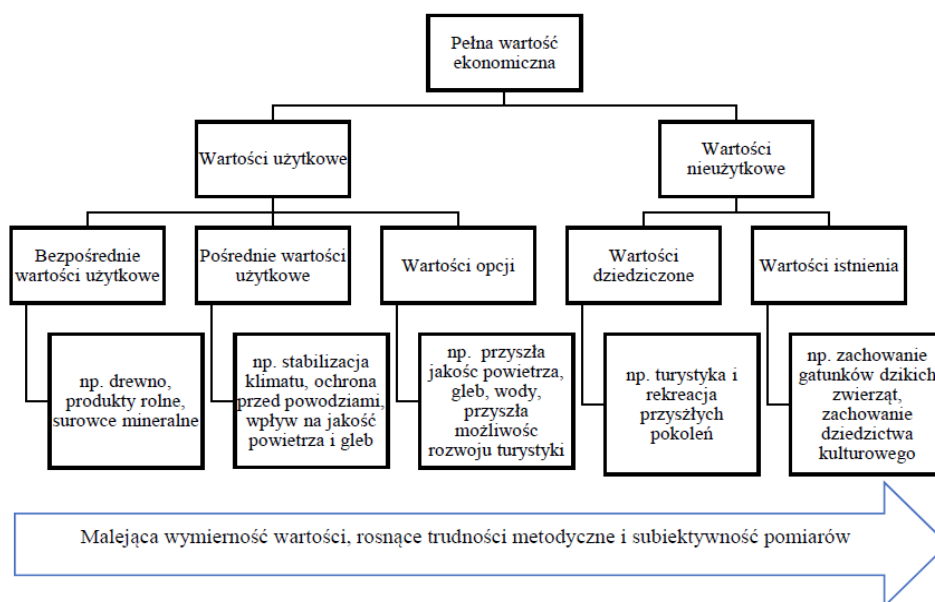
Biorąc pod uwagę usługi dostarczane przez środowisko, można przeprowadzić bardziej dogłębną i pełniejszą analizę, z punktu widzenia kosztów i korzyści, warunkującą decyzję związaną z inwestycją w odnawialne źródła energii. Trzeba podkreślić, że wykorzystując koncepcję usług ekosystemów w procesie decyzyjnym, konieczne jest uwzględnienie, że każdy ekosystem jednocześnie świadczy wiele różnych usług (Kronenberg 2012), co niestety sprawia, że ocena wartości kapitału jest procesem trudnym i często, o ile nie zawsze, subiektywnym. Analiza zysków i strat wiąże się bowiem z przypisywaniem miar ekonomicznych zasobom często bezcennym. Szacunek ten jest utrudniony, w szczególności dlatego, że oprócz bezpośredniej „wartości produkcyjnej” (wartości surowców dostarczanych do procesów produkcji) zasoby środowiskowe mają wartość społeczną (estetyczną, duchową, zdrowotną), która nie może zostać w żaden sposób w pełni obiektywnie zmierzona.

A. Becla (Becla 2013, s. 292-301) do głównych ograniczeń związanych z procesem oceny kapitału naturalnego zalicza:

1. brak odpowiednich metod waloryzacji środowiska przyrodniczego;
2. trudności z odwzorowaniem wartości środowiskowych w jednostkach pieniężnych;
3. brak wiedzy obejmującej zagadnienia wpływu danego typu inwestycji na środowisko przyrodnicze, infrastrukturę, dobra kapitałowe i zdrowie człowieka;
4. wzrost kosztów badania, często gwałtowny, wraz z wyższą ich dokładnością.

S. Czaja (Czaja 2013 s. 273-290) podkreśla dodatkowo, że trudności w uwzględnianiu kapitału naturalnego w rachunku ekonomicznym pojawiają się już na etapie identyfikacji wszystkich znaczących czynników, ale problematyczny jest również pomiar wielkości ich wpływu na środowisko i sprowadzenie do wspólnej jednostki umożliwiającej ich agregację (np. jednostek pieniężnych).

Za podstawę wyceny elementów kapitału naturalnego można przyjąć powstałą w latach osiemdziesiątych XX wieku koncepcję pełnej wartości ekonomicznej (*Total Economic Value Concept* – TEV).



**Rysunek 2. Koncepcja pełnej wartości ekonomicznej**

Źródło: (Zawilińska 2014)

Koncepcja ta zakłada, że ogólna wartość ekonomiczna środowiska jest sumą wartości użytkowych i nieużytkowych, jednocześnie zwraca uwagę na rosnący stopień trudności w oszacowaniu tych wartości w miarę oddalania się od rzeczywistych transakcji rynkowych (Jeżowski 2002), co pociąga za sobą kwestię dopracowywania i tworzenia nowych metod szacowania wartości elementów środowiska.

W ostatnich latach można mówić o postępie w rozwoju wyceny niematerialnych i nieużytkowych aspektów kapitału naturalnego, co ma ogromne znaczenie dla oceny ogólnej jego wartości (Zawilińska 2014, s. 113-129). Metodami takimi są np. metoda kosztu podróży, metody hedoniczne, metoda kapitału ludzkiego czy metoda deklarowanych preferencji, niemniej jednak ciągle brakuje metod uniwersalnych, które by pozwoliły na obiektywną ocenę wartości przyrodniczych, i wątpliwym jest, że metody takie zostaną opracowane w najbliższym czasie.

Niemniej jednak koncepcja usług ekosystemów może być pomocna w procesie podejmowania decyzji dotyczących rodzaju inwestycji. Tak jak już wcześniej wspomniano, jest to szczególnie istotne w przypadku inwestycji prowadzonych przez inwestorów administracji publicznej. Podczas rozważań dotyczących inwestycji energetycznych należy zatem przeanalizować, który z wariantów będzie bardziej korzystny nie tylko w zakresie opłacalności ekonomicznej samego przedsięwzięcia, ale również ze względu na to, jaki będzie jego wpływ na jakość usług świadczonych przez ekosystemy otaczające inwestycję bezpośrednio, ale również te z nią połączone pośrednio. Możliwa jest bowiem sytuacja, że inwestycja, która wydaje się być korzystna w rachunku dotyczącym jej bezpośrednio, spowoduje takie zachwianie równowagi ekosystemów, że przyniesie to znaczące straty (również ekonomiczne) na innym polu.

**Tabela 1. Wpływ technologii z zakresu OZE na usługi ekosystemowe – wybrane zagadnienia**

<b>Źródło energii odnawialnej</b>	<b>Zagrożenia</b>	<b>Korzyści</b>
Biomasa	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wpływ na jakość gleby i wody</li> <li>• konkurencja z produkcją żywności i pasz</li> <li>• zmiana jakości siedlisk dzikich zwierząt i roślin w przypadku intensyfikacji użytkowania gruntów</li> <li>• intensywność wykorzystania gruntów może powodować zwiększone emisje pestycydów, wskaźniki eutrofizacji, zanieczyszczać zasoby wód gruntowych, osłabić biologiczne zwalczanie szkodników i zapylenie naturalne</li> <li>• zniszczenie tradycyjnych krajobrazów kulturowych poprzez powstanie jednorodnych krajobrazów o niewielkiej wartości estetycznej</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wykorzystanie pozostałości biogazu jako nawozu</li> <li>• wykorzystanie w inny sposób opuszczonych gruntów lub niewykorzystanych zasobów</li> </ul>
Woda	<ul style="list-style-type: none"> <li>• mniejsza dostępność wody</li> <li>• utrata gruntów produkcyjnych w przypadku budowy zbiorników</li> <li>• różne zmiany fizyczne i hydrologiczne siedlisk</li> <li>• utrata integralności ekologicznej</li> <li>• zniszczenie krajobrazów cennych przyrodniczo i kulturowo</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• zatrzymanie wody w zbiornikach może mieć pozytywny wpływ na dostępność wody w przypadku suszy</li> <li>• możliwość retencji wody przez elektrownie wodne w przypadku ekstremalnych zjawisk pogodowych</li> <li>• pozytywne konotacje obszarów wodnych, zapór wodnych i sztucznych jezior jako elementów rekreacyjnych</li> </ul>
Słońce	<ul style="list-style-type: none"> <li>• farmy solarne konkurują z produkcją żywności</li> <li>• zmiana zbiorowisk roślinnych wskutek efektów cieniowania na farmach słonecznych</li> <li>• wpływ wizualny na „dziewicze” lub „tradycyjne” krajobrazy ze względu na budowę elementów technicznych/sztucznych</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• farmy mogą być wykorzystywane jako pastwiska z owiec lub kóz alternatywnie do zalesiania na stromych zboczach trudnych do uprawy</li> </ul>
Wiatr	<ul style="list-style-type: none"> <li>• możliwość zniszczenia siedlisk i zakłócenia dróg powietrznych określonych gatunków ptaków i nietoperzy</li> <li>• wpływ wizualny na „dziewicze” lub „tradycyjne” krajobrazy dzięki budowie techniczno-„sztucznych” elementów krajobrazu</li> </ul>	
Energia geotermalna	<ul style="list-style-type: none"> <li>• wpływ na bezkręgowce wód gruntowych możliwe dzięki zmianom temperatury gleby</li> <li>• modyfikacje siedlisk chronionych</li> </ul>	

Źródło: (Hastik i in. 2015, s. 608-623)

## Podsumowanie

W dobie poszukiwania nowych sposobów zaspokajania potrzeb energetycznych ludzkości konieczne jest także nowe podejście do problemu oceny opłacalności inwestycji energetycznych, w tym tych związanych ze źródłami odnawialnymi. Według obecnie obowiązujących tendencji w ocenie takiej, oprócz prostej zależności ekonomicznej pomiędzy nakładem a zyskiem ekonomicznym przynoszonym przez inwestycję w przyszłości, powinien być uwzględniany wpływ na otoczenie, w tym na środowisko naturalne. Koncepcja usług ekologicznych świadczonych przez ekosystemy może być pomocna w waloryzacji kapitału naturalnego i uwzględnienia tych wartości w szacunkach opłacalności inwestycji. Może to mieć szczególne znaczenie w przypadku inwestycji przeprowadzanych przez instytucje publiczne, gdyż one w szczególności ponoszą koszty szkód społecznych i środowiskowych spowodowanych przez energetykę. Konieczne jest doskonalenie i opracowywanie nowych metod, które pozwolą na ocenę wartości kapitału naturalnego i usług świadczonych przez ekosystemy, co pozytywnie wpłynie na jakość i dokładność analiz opłacalności takich inwestycji i może przyczynić się również do rozwoju energetyki opartej na źródłach odnawialnych.

## Literatura

1. Becla A. (2013), *Wybrane informacyjne wyzwania identyfikacji i wyceny elementów kapitału naturalnego dla rachunku ekonomicznego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 317.
2. Becla A., Czaja S. (2013), *Bariery ekologiczne a współczesny rozwój społeczno-gospodarczy*, Wydawnictwo I-BIS, Wrocław.
3. Czaja S. (2013), *Wybrane problemy metodyczno-metodologiczne wyceny elementów kapitału naturalnego*, „Prace Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego we Wrocławiu”, nr 317.
4. Dobrzańska B. (2007), *Kapitał natury w warunkach zrównoważonego rozwoju*, [w:] Poksrobko B. (red.), *Obszary badań nad trwałym i zrównoważonym rozwojem*, Wydawnictwo Ekonomia i Środowisko, Białystok.
5. Hastik R., Basso S., Geitner C., Haida C., Poljanec A., Portaccio A., Vrščaj B., Walzer C. (2015), *Renewable Energies and Ecosystem Service Impacts*, “Renewable and Sustainable Energy Reviews”, Vol. 48.
6. <http://ioze.pl/energetyka-wodna/metody-oceny-ekonomicznej>
7. <http://uslugiekosystemow.pl/?q=baza-wiedzy/uslugi-ekosystemow/co-to-sa-uslugi-ekosystemow>
8. Jeżowski P. (2002), *Metoda deklarowanych preferencji na tle metod analizy i wyceny wartości ekologicznych*, [w:] Szyszko J., Rylke J., Jeżowski P. (red.), *Ocena i wycena zasobów przyrodniczych*, Wydawnictwo SGGW, Warszawa.
9. Kronenberg J. (2012), *Usługi ekosystemów w miastach*, „Zrównoważony Rozwój – Zastosowania”, nr 3, <http://www.sendimir.org.pl/> (dostęp: 17.05.2017).
10. Krystoniak P. (2012), *Koszty i korzyści inwestycji w obiektach wytwarzających energię ze źródeł odnawialnych*, [w:] Niedziółka D. (red.), *Zielona energia w Polsce*, CeDeWu, Warszawa.
11. Millennium Ecosystem Assessment (2005), *Ecosystems and Human Well-Being: Synthesis*, Island Press, Washington, <http://www.millenniumassessment.org/documents/document.356.aspx.pdf> (dostęp: 16.05.2017).

12. Poskrobko B. (2011), *Wybrane kategorie ekonomii zrównoważonego rozwoju*, [w:] Poskrobko B. (red.), *Ekonomia zrównoważonego rozwoju. Materiały do studiowania*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Ekonomicznej w Białymstoku, Białystok.
13. Telega I. (2013), *Wskaźnik zużycia kapitału naturalnego – zarys problemu*, [w:] *Ekonomia dla przyszłości. Odkrywać naturę i przyczyny zjawisk gospodarczych. IX Kongres Ekonomistów Polskich*, Polskie Towarzystwo Ekonomiczne, Warszawa, <http://www.pte.pl/kongres/referaty/Telega%20Ivan/Telega%20Ivan%20-%20WSKA%C5%B9NIK%20ZU%C5%BBYCIA%20KAPITALU%20NATURALNEGO%20%E2%80%93%20ZARYS%20PROBLEMU.pdf> (dostęp: 16.05.2017).
14. Zawilińska B. (2014), *Ekonomiczna wartość obszarów chronionych. Zarys problematyki i metodyka badań*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Ekonomicznego w Krakowie”, nr 12(936).

### **VALUE OF NATURAL CAPITAL IN THE CONTEXT OF EVALUATION OF THE PROFITABILITY OF INVESTMENTS RELATED TO RENEWABLE ENERGY SOURCES**

**Abstract:** This article attempts to present the value of natural capital in the context of the decision-making process for renewable energy investments. The author mainly focused on ecological services as elements that can influence the outcome of this process. Obstacles and barriers occurring during the assessment of the value of ecological services have been indicated. There was also discussed the problem of assessing the profitability of investments using renewable sources and evaluating their impact on the environment and services provided by ecosystems.

**Keywords:** RES, natural capital, ecosystem services





## ROZWÓJ LOGISTYKI SPOŁECZNEJ POPURZEZ PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE

Ewa Płaczek

Uniwersytet Ekonomiczny w Katowicach  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) nie jest koncepcją nową, ale swoją obecną popularność zawdzięcza stałemu deficytowi budżetowemu organizacji publicznych realizujących zadania publiczne. Sięganie po formułę PPP umożliwia logistyce społecznej rozwiązywanie problemów fizycznego przepływu dóbr, usług i niezbędnej informacji o charakterze społecznym, wpływając na jej szybszy rozwój. W artykule przedstawiono możliwości rozwojowe logistyki społecznej w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne, prezentując dobre praktyki PPP w różnych zastosowaniach logistyki społecznej, m.in. logistyki miasta, logistyki w ochronie zdrowia czy logistyki zwrotnej.

**Słowa kluczowe:** logistyka społeczna, partnerstwo publiczno-prywatne, skuteczność postępowania PPP, dobre praktyki PPP w logistyce społecznej

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.13

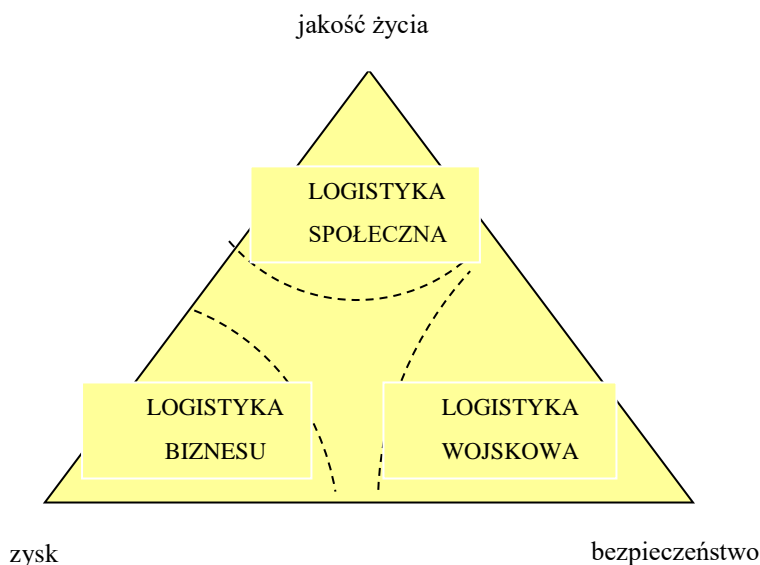
### W podążaniu za logistyką społeczną

Działalność ludzkości od dawien dawna była podporządkowana stawianym przez człowieka głównym celom z obszaru życia społecznego, gospodarczego, politycznego itp. Raz było to poszerzenie granic państwa lub zapewnienie bezpieczeństwa kraju poprzez prowadzenie konfliktów zbrojnych. Innymi razy było to nawiązanie wymiany handlowej z lokalnymi lub zagranicznymi kupcami. A jeszcze innymi było świadczenie usług publicznych dla społeczności lokalnej. We wszystkich tych przykładach dostrzec można konieczność działań (działań logistycznych) mających zagwarantować dostępność „produktów” zgodnie z postawionymi celami głównymi.

Podstawowym wspólnym celem wszystkich podejmowanych działań logistycznych jest zaspokojenie potrzeb podmiotowych – państwa, przedsiębiorstwa, obywatela. Jednakże uszczegółowienie, w jakich głównych obszarach mają być zaspokajane potrzeby jednostki, wskazuje na odmienną priorytetów – umożliwiając tym samym chronologiczne wyodrębnienie logistyki wojskowej, biznesowej i społecznej. Zmiany w konfiguracji wiązki celów przedstawiono na *Rysunku 1*.

W ujęciu logistyki wojskowej/militarnej działalność logistyczna skierowana jest na zaspokojenie potrzeb związanych z bezpieczeństwem państwa zarówno w sytuacjach narastających konfliktów zbrojnych, jak i w czasie pokoju. Działania z tym związane oceniane są przez pryzmat zdolności państwa w zakresie zabezpie-

czenia działań wojennych lub sytuacji kryzysowych, m.in. zakwaterowania, zaopatrzenia, dowozu i komunikacji, ewakuacji rannych.



**Rysunek 1. Cele w zastosowaniach logistyki**

Źródło: Opracowanie własne

Podmioty funkcjonujące w sferze gospodarczej, niezależnie od prowadzonego rodzaju działalności – przedsiębiorstwa produkcyjne, handlowe czy usługowe – szybko zaczęły dostrzegać możliwości implementacji logistyki do biznesu. Dzięki rozwiązaniom oferowanym przez logistykę możliwe było osiągnięcie sukcesu rynkowego, oznaczającego uzyskanie przewagi konkurencyjnej i kosztowej, głównie w kategorii osiągniętego zysku czy wzrostu udziału w rynku.

Coraz częściej zaczęto sięgać do bogatego instrumentarium logistyki, szukając usprawnień w działaniach skierowanych na społeczeństwo, gdzie celem podjętych zabiegów jest nie bezpieczeństwo kraju czy osiągnięty zysk, lecz jakość życia obywatela. Jakość życia najogólniej rozumiana jako miara poziomu zadowolenia jednostki osiągniętego w różnych sferach życia, np.: warunki ekonomiczne, czas wolny, warunki mieszkaniowe, środowisko naturalne człowieka, zdrowie, środowisko społeczne i wiele innych (Płaczek 2014a). Doprowadziło to do pojawienia się nowego obszaru/nurtu badawczego, jakim jest logistyka społeczna.

Logistyka społeczna obejmuje swoim zainteresowaniem działania skierowane na kształtowanie przepływów fizycznych o szczególnej roli społecznej, wynikających z potrzeb społeczeństwa i zapewniających jego prawidłowe funkcjonowanie. Takie postrzeganie logistyki społecznej wskazuje na mnogość podmiotów realizujących potrzeby społeczeństwa w zakresie świadczenia usług publicznych oraz

złożoność problemów/zagadnień np. w zakresie ochrony zdrowia, dostępności komunikacyjnej, zaopatrzenia sieci handlowych, zaopatrzenia w wodę i energię, gospodarki ściekowej, zagospodarowania odpadów komunalnych, budowy oraz utrzymania sieci telekomunikacyjnych i inne (Płaczek 2014b).

Pomimo wzrostu zainteresowania logistyką społeczną, na co dzień obserwujemy również sytuację negatywną mającą wpływ na rozwój logistyki społecznej. Coraz częściej dostrzegamy zmiany w funkcjonowaniu podmiotów realizujących cele z obszaru logistyki społecznej – podmiotów sektora publicznego. Zachodzące przemiany są konsekwencją ograniczenia źródeł finansowania w postaci spadku dochodów budżetowych (z jednej strony) oraz wzrostu wydatków związanych z realizacją zadań publicznych (z drugiej strony). Co to oznacza dla logistyki społecznej?

Wydaje się, że jedynym rozwiązaniem idącym w kierunku większego zainteresowania problemami oraz możliwościami usprawnienia działań logistycznych podjętych w ramach logistyki społecznej może być zwrócenie uwagi na partnerstwo publiczno-prywatne i korzyści z niego płynące.

### **Partnerstwo publiczno-prywatne**

Chociaż partnerstwo publiczno-prywatne (PPP) nie jest koncepcją nową, bo jej początki sięgają XVI wieku (idea narodziła się we Francji), to obecnie jest dynamicznie rozwijającą się formą współpracy pomiędzy sektorem publicznym a sektorem prywatnym.

Pomimo tak długiej historii do tej pory nie wypracowano jednolitej definicji partnerstwa publiczno-prywatnego. Każdy kraj stosujący tę formę współpracy sektorowej posługuje się swoją wykładnią prawa. Generalnie we wszystkich krajach, w których realizowane jest partnerstwo publiczno-prywatne, jest ono postrzegane jako forma finansowania infrastruktury niezbędnej do realizacji zadań publicznych.

W polskim ustawodawstwie prawnym pojęcie „partnerstwo publiczno-prywatne”<sup>1</sup> rozumiane jest jako wspólna realizacja przedsięwzięcia oparta na podziale zadań i ryzyk między podmiot publiczny i partnera prywatnego (Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym). Odnosi się do relacji opartych na różnych formach współpracy sektora publicznego (instytucje państwowe, agencje rządowe) z sektorem prywatnym, w celu wykorzystania środków lub doświadczeń sektora prywatnego dla wsparcia sektora publicznego w dostarczaniu usług publicznych. Kluczową cechą PPP jest ukierunkowanie na realizację celów komercyjnych i społecznych danego przedsięwzięcia.

Natomiast w prawie unijnym, zgodnie z art. 2 pkt 24 rozporządzenia ogólnego 2014-2020, przyjęto definicję stanowiącą, że „partnerstwo publiczno-prywatne oznacza różne formy współpracy między organami władzy publicznej a sektorem

---

<sup>1</sup> PPP zaczęło funkcjonować na gruncie Ustawy z dnia 28 lipca 2005 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (dalej: ustawa o PPP z 2005 r.). Zgodnie z art. 1 ust. 2: „partnerstwo publiczno-prywatne to oparta na umowie o partnerstwie publiczno-prywatnym współpraca podmiotu publicznego i partnera prywatnego, służąca realizacji zadania publicznego, jeżeli odbywa się na zasadach określonych w ustawie”.

prywatnym, których celem jest wzrost efektywności realizacji inwestycji infrastrukturalnych lub innego rodzaju operacji dotyczących usług publicznych przez dzielenie ryzyka, korzystanie ze specjalistycznej wiedzy sektora prywatnego lub uzyskiwanie dodatkowych źródeł kapitału” (Button (ed.) 2008).

Partnerstwo publiczno-prywatne jest traktowane jako remedium na brak środków na realizację inwestycji w formule tradycyjnej. W związku z takim postrzeganiem PPP pożądanym rozwiązaniem sprzyjającym rozwojowi i zachęcającym do wdrażania projektów w ww. formule mogłyby być preferencyjne pożyczki dla obydwu stron umowy poprzez możliwość:

- finansowania inwestycji bez obciążania limitów zobowiązań budżetowych,
- preferencyjnych pożyczek dla sektora publicznego przeznaczonych na wkład publiczny,
- skorzystania z zewnętrznego wsparcia finansowego.

W praktyce jednak obydwie strony – sektor prywatny i publiczny – upatrują wielu ograniczeń swojego niskiego zaangażowania w projekty PPP. Szczegółowe główne przyczyny niskiego zaangażowania sektorów przedstawiono w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Przyczyny niskiego zaangażowania sektora publicznego i prywatnego**

Sektor publiczny	Sektor prywatny
<ul style="list-style-type: none"> <li>- niskie poczucie własnej wartości jako kontrahenta</li> <li>- własne nieprzygotowanie do wdrażania tego typu przedsięwzięć</li> <li>- brak zainteresowania realizacją przedsięwzięć tego typu ze strony podmiotów prywatnych</li> <li>- nieodpowiednie regulacje prawne, brak bezpieczeństwa prawnego</li> <li>- brak wiarygodności partnera prywatnego</li> <li>- brak wiedzy o rozwoju rynku PPP</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- niska jakość regulacji dotyczących tego typu współpracy</li> <li>- brak wiedzy nt. szczegółowych zagadnień związanych z realizacją PPP</li> <li>- obawy przed korupcyjnymi postępowaniami</li> <li>- brak przygotowania administracji do realizacji projektów PPP</li> </ul>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2013)

Ogólnie jako główną przyczynę małej popularności partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce wskazuje się relatywnie niski poziom wiedzy i brak doświadczeń w zakresie negocjacji i zawierania umów.

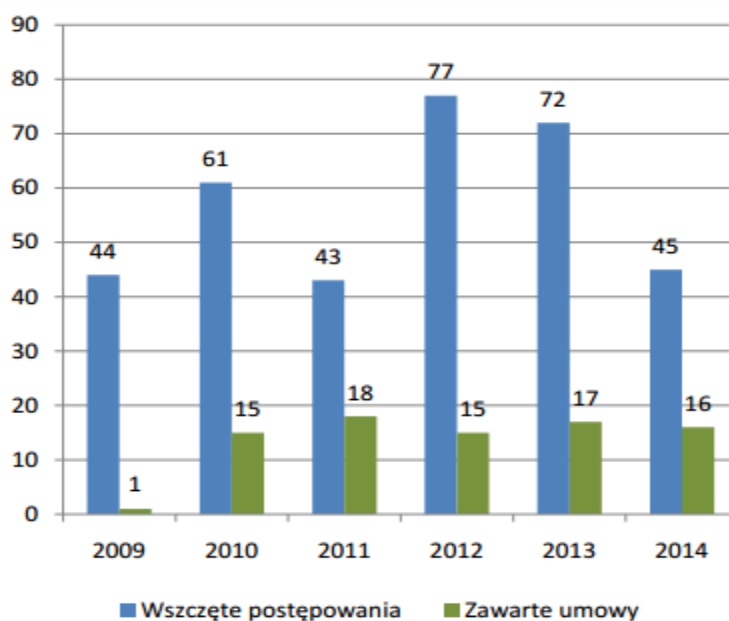
Udane wdrożenia projektów w ramach PPP wymagają eliminacji barier ograniczających rozwój PPP. Ponieważ większość z nich leży po stronie publicznej – rządu, administracji publicznej, toteż od tej strony wymaga się większego zaangażowania w działania promujące partnerstwo publiczno-prywatne. Wśród głównych działań mających na celu promocję PPP wymienia się (PARP 2013; 2013):

- stworzenie bazy dobrych praktyk, wskazujących udane realizacje projektów PPP;
- stworzenie spójnego systemu dla PPP i projektów hybrydowych;
- przygotowanie przykładów dokumentacji i umów PPP;
- bezpłatne wsparcie doradcze w zakresie PPP.

Istota partnerstwa publiczno-prywatnego sprowadza się do tego, że sektor prywatny angażuje się w realizację długoterminowych i kapitałochłonnych inwestycji, świadczy usługi publiczne. Niemniej jednak odpowiedzialność w formule PPP jest domeną władzy publicznej, ponieważ to ona odpowiada za poziom dostępności usług publicznych.

## Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce

Rynek partnerstwa publiczno-prywatnego w Polsce jest rynkiem stosunkowo młodym, któremu daleko jeszcze do liderów tej aktywności inwestycyjnej, np. Wielkiej Brytanii, Francji czy aktywnej ostatnio Turcji. Na *Rysunku 2* przedstawiono liczbę ogłoszonych w Polsce postępowań oraz zawartych umów w latach 2009-2014, odnotowując ich wzrost.



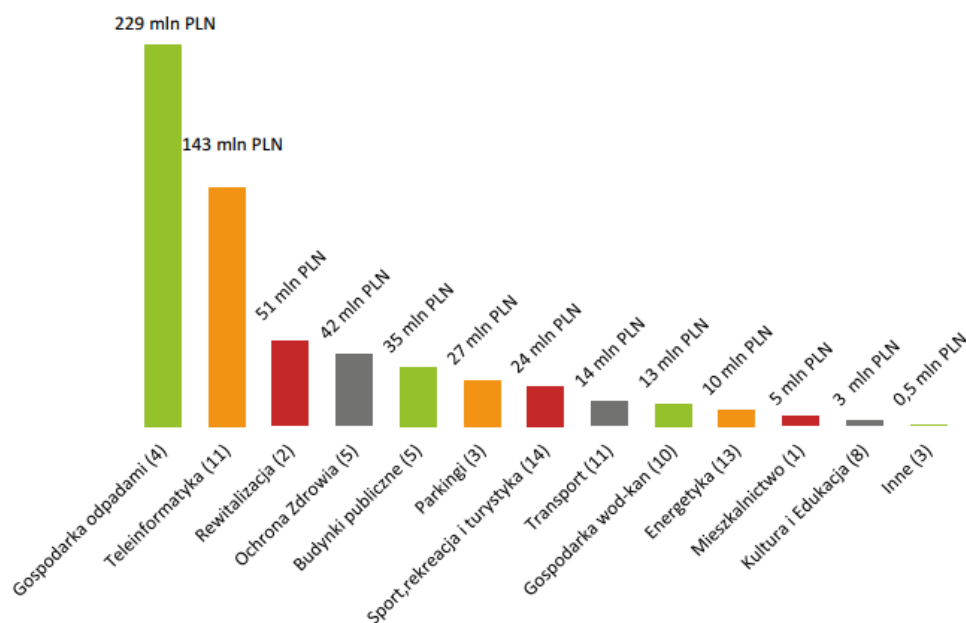
**Rysunek 2. Liczba ogłoszonych postępowań oraz zawartych umów w latach 2009-2014**

Źródło: (PARP 2013; 2014)

Należy zauważyć, że rosnące zainteresowanie projektami PPP nie przekłada się na ich aktywność (liczba ogłoszeń w poszczególnych województwach do liczby ogłoszeń ogółem w całym kraju) i skuteczność (liczba zawartych kontaktów). Skuteczność postępowań PPP kształtuje się na poziomie średnio 20% i należy do niskich. Aby mówić o tym, iż Polski rynek jest skuteczny w zakresie postępowań na wybór partnera prywatnego, w perspektywie do 2020 roku, wskaźnik skuteczności powinien wynosić co najmniej 50%. Najlepszy wynik skuteczności postępowań osiągnięto w latach 2011 i 2014 (odpowiednio 42% i 36%). Wskazuje to, iż

jednostki ogłaszające postępowania w zakresie PPP powoli nabywają doświadczenia w przygotowaniu projektów, ucząc się uwarunkowań, jakie rządzą tego typu projektami (prawne, ekonomiczno-finansowe, techniczne, kulturowe).

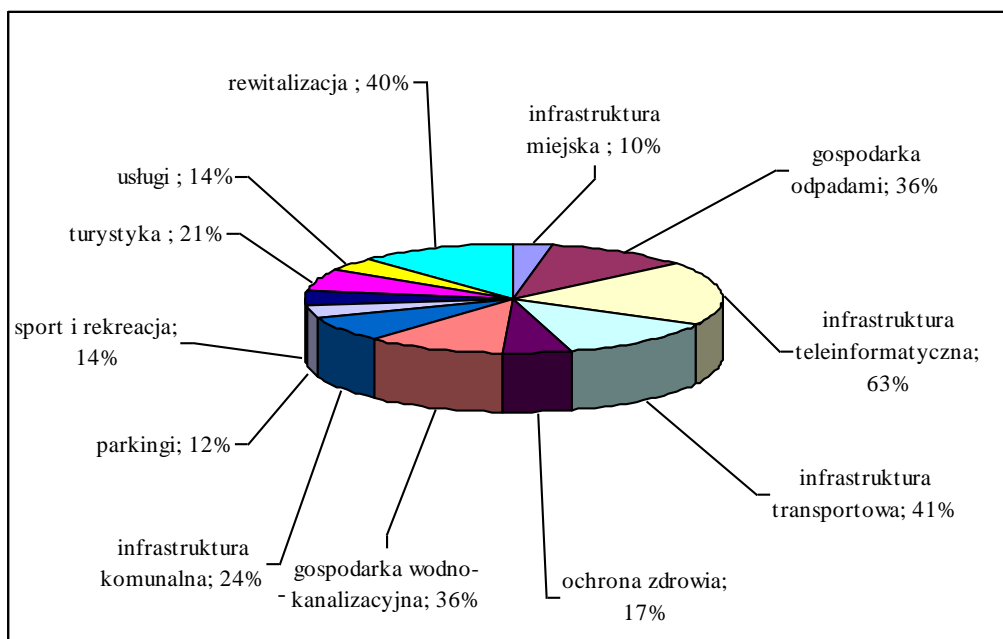
Jako rynek plasujący się we wstępnej fazie dojrzałości, wzorujący się na osiągnięciach krajów mających wyższy stopień zaawansowania (charakteryzowanych przez wartość i liczbę projektów) partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce jest na etapie wypracowywania własnych standardów współpracy. Statystyka (*Rysunek 3* i *Rysunek 4*) wskazuje na duże zróżnicowanie obszarów, w których podmioty prywatne zainteresowane są przedsięwzięciami inwestycyjnymi w sektorach pozostających w sferze użyteczności publicznej. Średnia wartość wszystkich podpisanych umów PPP wynosi ok. 30 mln PLN. Najwyższa średnia wartość podpisanych umów występuje w sektorze gospodarki odpadami – 229 764 722 PLN, więc jest prawie 8-krotnie wyższa od średniej dla wszystkich projektów, a to dzięki „dobrej praktyce” – zawarciu umowy na „System Gospodarki Odpadami dla Miasta Poznania – Kontrakt 1” (Herbst i in., b.r.).



**Rysunek 3. Średnia wartość umów PPP w latach 2009-2014 w podziale na sektory (w nawiasach podano liczbę zawartych umów)**

Źródło: (Herbst i in., b.r., s. 18)

*Rysunek 4* ukazuje zróżnicowaną skuteczność postępowań PPP. Największa skuteczność postępowań (ogółem) występuje wśród procedur ogłoszonych w sektorach: infrastruktury telekomunikacyjnej (63%), infrastruktury transportowej (41%) oraz gospodarki odpadami i gospodarki wodno-kanalizacyjnej (36%). Najmniejsza skuteczność postępowań występuje w sektorach: infrastruktura miejska (10%) i parkingi (12%).



**Rysunek 4. Skuteczność postępowań PPP w ujęciu sektorowym/branżowym**

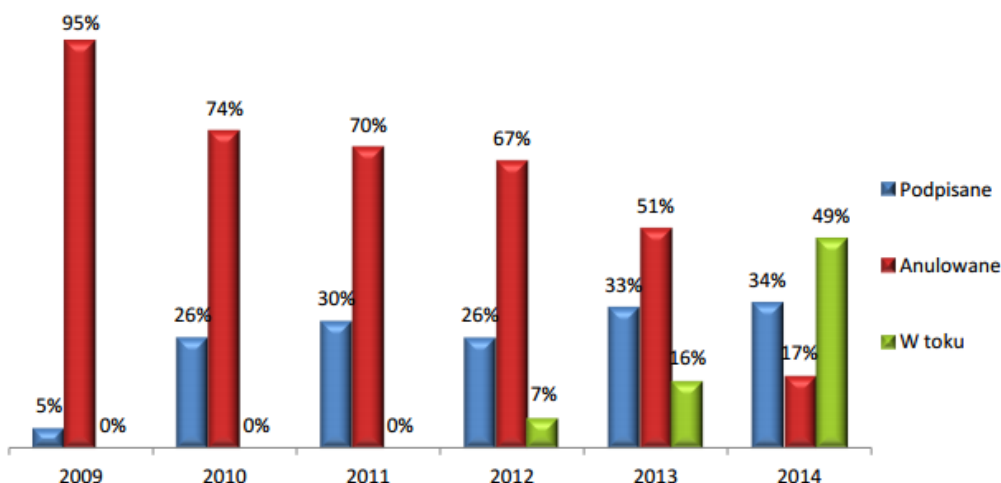
Źródło: Opracowanie własne na podstawie (PARP 2014)

Z punktu widzenia logistyki społecznej obejmującej swoim zakresem często zagadnienia tzw. nietypowych zastosowań logistyki, np. logistyki miasta, logistyki zwrotnej, logistyki ochrony zdrowia czy logistyki imprez masowych, otrzymane wyniki świadczą o dużych możliwościach rozwoju. Aplikacyjność rozwiązań oferowanych przez logistykę, w tym przez logistykę społeczną, umożliwia podmiotom uczestniczącym w przedsięwzięciach opartych na formule partnerstwa publiczno-prywatnego osiągnięcie korzyści.

### Dobre praktyki PPP w logistyce społecznej

Liczne niepowodzenia oraz mała skuteczność projektów partnerstwa publiczno-prywatnego nie przesądza o tym, że brakuje przykładów udanych realizacji (Rysunek 5).

Można wymienić wiele przykładów tzw. dobrych praktyk w formule PPP. Stanowią one najlepsze źródło zachęt i promocji partnerstwa publiczno-prywatnego w infrastrukturę konieczną do realizacji zadań logistyki społecznej (logistyki publicznej). Poniżej zaprezentowano wybrane przykłady realizowanych lub zrealizowanych projektów PPP z obszaru logistyki społecznej, w szczególności dotyczących logistyki zwrotnej, logistyki w ochronie zdrowia czy logistyki miasta. Nie wyczerpują one w pełni przykładów zastosowania PPP w różnych obszarach logistyki społecznej.



**Rysunek 5. Ogłoszenia w toku, anulowane oraz zakończone podpisaniem umowy na dzień 31.12.2014 r.**

Źródło: (Herbst i in., b.r., s. 14)

1. *Umowa w sprawie zaprojektowania, budowy, utrzymania i eksploatacji instalacji przetwarzania odpadów komunalnych w Poznaniu – Logistyka zwrotna (gospodarka odpadami)*

Przedmiotem Umowy PPP było zaprojektowanie, wybudowanie, finansowanie oraz zarządzanie i utrzymanie kompletnej Instalacji Termicznego Przekształcania Frakcji Resztkowej Zmieszanych Odpadów Komunalnych w Poznaniu (ITPOK – teren miasta Poznania) o nominalnej wydajności przetwarzania odpadów komunalnych do 240 000 Mg na rok, w technologii spalania odpadów w piecu rusztowym i wyposażonej w pólsuchą instalację oczyszczania spalin oraz zaprojektowanie, wybudowanie, finansowanie oraz zarządzanie i utrzymanie instalacji do demontażu odpadów wielkogabarytowych o nominalnej wydajności przetwarzania odpadów do 10 000 Mg na rok (IDOW – składowisko odpadów innych niż niebezpieczne i obojętne w Suchym Lesie) zwane dalej „Przedsięwzięciem”. Podmiotem publicznym jest miasto na prawach powiatu Poznań, które udostępnia lokalizację umożliwiającą sprzedaż energii wytworzonej w ramach przedsięwzięcia wraz z zapewnieniem kierowania do instalacji strumienia odpadów. Partnerem prywatnym jest Sita – Zielona Energia Sp. z o.o. będąca głównym inwestorem i operatorem nowo wytworzonych w ramach Projektu środków trwałych oraz przyjmująca na siebie ryzyko eksploatacji instalacji służącej przetwarzaniu odpadów i produkcji energii i ryzyko związane ze sprzedażą energii. Wynagrodzeniem koncesjonariusza będą opłaty za odbiór odpadów od dostawców – tzw. opłaty na bramie. Wartość inwestycji to 854 mln PLN, w tym: dotacja z Funduszu Spójności – 352 mln PLN (33,80%), środki własne Partnera Prywatnego – 640 mln PLN zł (61,48%) oraz środki własne Beneficjenta – 49,2 mln PLN (4,72). Czas trwania umowy wynosi 25 lat (PARP 2013; 2014).



## 2. Zagospodarowanie północnego cypla Wyspy Spichrzów w Gdańsku – Logistyka miasta

Przedmiotem umowy PPP jest budowa na terenie północnego cypla Wyspy Spichrzów kompleksu usługowo-mieszkaniowego. Plany inwestycyjne obejmują zagospodarowanie obszaru o powierzchni ok. 2 ha, na którym – zgodnie z zapisami miejscowego planu zagospodarowania przestrzennego – istnieje możliwość uzyskania ponad 70 tys. m<sup>2</sup> powierzchni użytkowej. Uzasadnieniem do realizacji opisywanego przedsięwzięcia jest modernizacja jednej z najbardziej eksponowanych przestrzeni publicznych Gdańska przez wprowadzenie ładu funkcjonalno-przestrzennego, stworzenie przyjaznych ogólnodostępnych przestrzeni publicznych, budowę układu komunikacyjnego z uwzględnieniem podziemnych miejsc parkingowych, budowę infrastruktury technicznej oraz elementów małej architektury, a także odpowiednie zabezpieczenie i wykorzystanie obiektów zabytkowych. Podmiotem publicznym jest miasto Gdańsk, które wniesie do przedsięwzięcia nieruchomości. Partnerem prywatnym jest konsorcjum Multibud – Imobel, które zaprojektuje, sfinansuje i zrealizuje obiekty zarówno publiczne, jak i komercyjne. Wśród obiektów publicznych planowane są m.in. przebudowa układu drogowego i Mostu Stągiewnego, jako mostu zwodzonego, budowa mariny na południe od Mostu Stągiewnego oraz budowa ogólnodostępnej kładki dla pieszych, łączącej północny cypel Wyspy Spichrzów z Długim Pobrzeżem. Wśród obiektów komercyjnych planowana jest budowa m.in. hoteli, apartamentów i kilkudziesięciu tysięcy metrów kwadratowych zabudowy usługowej. Szacunkowy koszt realizacji projektu wynosi około 400 mln PLN ([http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety\\_PPP\\_nr\\_13.pdf](http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety_PPP_nr_13.pdf)).

## 3. Parking podziemny pod Placem Nowy Targ we Wrocławiu – Logistyka miasta

Projekt na początku prac napotkał na trudności, jakimi były wykopaliska archeologiczne w postaci ponemieckich bunkrów. Wymogły one zmianę pierwotnego projektu architektonicznego. Utrzymana została jednak liczba trzech kondygnacji podziemnych oraz łączna liczba miejsc parkingowych na poziomie ok. 330. Podmiotem publicznym jest Urząd Miejski we Wrocławiu. Partnerem prywatnym jest konsorcjum, którego liderem jest portugalska Mota-Engil Central Europe SA. Inwestycja zaliczana jest do pionierskich przedsięwzięć, ponieważ to pierwszy projekt parkingu miejskiego, który powstał w oparciu o nowe regulacje prawne dla PPP i koncesji (2009 r.) oraz kredytowania przedsięwzięciu udzielił Europejski Bank Odbudowy i Rozwoju (w kwocie 31,3 mln zł). Koszt inwestycji to 38,7 mln PLN. Czas trwania umowy – 40 lat ([http://www.ppp.parp.pl/biulety\\_PPP\\_nr\\_5.pdf](http://www.ppp.parp.pl/biulety_PPP_nr_5.pdf)).

## 4. Roboty budowlane polegające na zaprojektowaniu, wykonaniu i wyposażeniu w niezbędne instalacje obiektu szpitalnego przy SP ZOZ Szpitalu Wielospecjalistycznym w Jaworznie z przeznaczeniem na stację dializ wraz z poradnią nefrologiczną – Logistyka w ochronie zdrowia

Przedmiotem projektu było zaprojektowanie, wybudowanie i wyposażenie w niezbędne instalacje obiektu szpitalnego – stacja dializ i poradnia nefrologiczna (budynek szpitalny, 2-kondygnacyjny, przeznaczony na stację dializ, mały oddział nefrologiczny oraz salę audiowizualną – wyłącznie do użytkowania przez SP ZOZ) Podmiot publiczny – SP ZOZ Szpital Wielospecjalistyczny w Jaworznie wniósł do

projektu wkład w postaci działki użyczanej przez Urząd Miejski w Jaworznie. Partner prywatny Nefrolux Lucjan Sobieraj, Wojciech Kamiński Sp. J. uzyskał prawo do prowadzenia działalności gospodarczej w zakresie świadczenia usług medycznych w stacji dializ i poradni nefrologicznej. Szacowana początkowo wartość projektu wynosiła 4 mln PLN netto. Końcowa wartość zamówienia to kwota 6,2 mln PLN brutto. Część kosztów udało się i tak zmniejszyć poprzez outsourcing części usług medycznych (badania rentgenowskie, tomografia, USG). Wynagrodzeniem wykonawcy jest prawo do korzystania z obiektu budowlanego, w tym świadczenia usług medycznych w zakresie stacji dializ (osób korzystających ze stacji dializ i poradni nefrologicznych), częściowo refundowanych przez NFZ w ramach kontraktów. Czas trwania umowy to 15 lat.

Realizacja projektu w Jaworznie jest pierwszym w Polsce przykładem realizowanego projektu PPP w ochronie zdrowia. W ramach umowy podmiot prywatny prowadzi wyłącznie działalność polegającą na świadczeniu usług. Nie są one konkurencyjne dla działalności jaworznińskiej placówki szpitalnej (podmiotu publicznego). Usługi stacji dializ i szpitale wzajemnie się uzupełniają. Stacja Dializ wraz z Poradnią Nefrologiczną zapełnia lukę na tego typu świadczenia w regionie. Chorzy korzystają, nieodpłatnie, z zabiegów hemodializy. Partner prywatny podkreśla jednak bardzo wysokie ryzyko popytu ze względu na obowiązujący tryb kontraktowania przez NFZ usług medycznych (kontrakty roczne lub trzyletnie) (PARP 2013; 2014).

## Podsumowanie

Od 2009 roku partnerstwo publiczno-prywatne zdobywa coraz większe uznanie administracji publicznej w działaniach z zakresu logistyki społecznej jako efektywny instrument realizacji zadań publicznych oraz jako sposób na finansowanie inwestycji publicznych. Rosnące uznanie jest konsekwencją udanych realizacji projektów PPP z różnych obszarów logistyki społecznej, równocześnie wskazując na duże możliwości rozwoju logistyki społecznej realizującej cele wysoko społeczne w zaspokajaniu potrzeb obywatelskich skierowanych na poprawę jakości życia.

## Literatura

1. Button M. (ed.) (2008), *A Practical Guide to PPP in Europe*, 2<sup>nd</sup> Ed., Sweet & Maxwell, Surrey.
2. Herbst I., Jadach-Sepiolo A. (2012), *Raport ze studiów przypadku PPP. Sporządzony na potrzeby „Analizy potencjału podmiotów publicznych i przedsiębiorstw do realizacji projektów Partnerstwa Publiczno-Prywatnego” dla Polskiej Agencji Rozwoju Przedsiębiorczości*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości, Warszawa, [www.parp.gov.pl](http://www.parp.gov.pl)
3. Herbst I., Jagusztyn-Krynicky T., Nowosiadły E., Kalicki M., Mysiorski B. (b.r.), *6 lat PPP w Polsce. Raport Fundacji Centrum PPP*, Centrum Partnerstwa Publiczno-Prywatnego, [www.centrum-ppp](http://www.centrum-ppp)
4. [http://www.ppp.parp.pl/biulety\\_PPP\\_nr\\_5.pdf](http://www.ppp.parp.pl/biulety_PPP_nr_5.pdf)
5. [http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety\\_PPP\\_nr\\_13.pdf](http://www.ppp.parp.gov.pl/biulety_PPP_nr_13.pdf)
6. PARP (2013), *Raport rynku PPP Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa, [www.parp.gov.pl/](http://www.parp.gov.pl/).

7. PARP (2014), *Raport rynku PPP Polska*, Polska Agencja Rozwoju Przedsiębiorczości Warszawa, [www.parp.gov.pl/](http://www.parp.gov.pl/).
8. Płaczek E. (2014a), *Jakość życia w mieście – poglądy młodzieży a strategie rozwoju miasta*, PWSZ w Wałbrzychu, Wałbrzych.
9. Płaczek E. (2014b), *Ratownictwo – nowym wyzwaniem dla logistyki*, „Logistyka”, nr 4.
10. Ustawa z 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100, z późn. zm.).

## **DEVELOPMENT OF SOCIAL LOGISTICS THROUGH PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIP**

**Abstract:** Public-Private Partnership (PPP) is not a new concept, but its current popularity owes to ongoing budget deficits of public organizations performing public tasks. Reaching for PPP formula enables social logistics to solve physical problems of flow of goods, services and necessary information of social character, influencing on its faster development. The article presents the possibilities of social logistics development based on public-private partnerships, presenting good PPP practices in various applications of social logistics, among others: city logistics, health care logistics or reverse logistics

**Keywords:** social logistics, public-private partnership, effectiveness of PPP proceedings, good PPP practices in social logistics



## PARTNERSTWO PUBLICZNO-PRYWATNE W ZARZĄDZANIU GMINĄ BYTOM

**Ewa Sikora**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Jednostki sektora publicznego zobligowane są do realizacji powierzonych im zadań. Jednakże w ówczesnych czasach odpowiednia realizacja tych zadań napotyka wiele wyzwań. Związane jest to z ograniczonymi środkami budżetowymi oraz nieodpowiednim zarządzaniem daną jednostką. Wyzwania te okazały się przyczyną wzrostu popularności projektów realizowanych w ramach PPP. Celem niniejszego artykułu jest ukazanie partnerstwa publiczno-privatnego jako nowoczesnej metody umożliwiającej szybszą oraz efektywniejszą realizację przedsięwzięć należących do zadań sektora publicznego. Istotne jest również pokazanie roli PPP w procesie zarządzania gminą. Aspekty te zostały omówione na przykładzie gminy Bytom, która obecnie jest w trakcie realizacji projektu w formule PPP. Podstawową metodą badawczą stała się analiza przepisów prawnych oraz odpowiedniej literatury. Część praktyczna została opracowana na podstawie studium przypadku, które umożliwiło zobrazowanie PPP w gminie Bytom. Niniejsza publikacja wnosi, iż PPP to instrument umożliwiający rozwój usług publicznych, przynosi korzyści stronom kontraktu oraz umożliwia realizację planowanych przedsięwzięć.

**Słowa kluczowe:** partnerstwo publiczno-privatne (PPP), ryzyko w PPP, sektor publiczny, zarządzanie

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.14

### Wprowadzenie

Nieustanny rozwój całej gospodarki światowej wymusza stosowanie przez jednostki sektora prywatnego oraz publicznego nowych praktyk działania. Zalicza się do nich partnerstwo publiczno-privatne (PPP), które ukierunkowane zostało na wykonywanie zadań publicznych w sposób bardziej skuteczny oraz efektywny. Cały proces PPP wymusza wprowadzanie zmian w funkcjonowaniu oraz zarządzaniu danymi jednostkami w celu poprawy dostępności oraz jakości świadczonych usług, co wiąże się z lepszym wykorzystywaniem zasobów należących do sektora publicznego. Odpowiednie działania oraz umiejętności organizacyjne jednostek powinny wyeliminować nieskuteczną alokację posiadanych zasobów publicznych, a jednocześnie dostarczać dobra czy świadczyć usługi publiczne w wydajny sposób.

Celem niniejszego artykułu jest ukazanie partnerstwa publiczno-privatnego jako nowoczesnej metody umożliwiającej szybszą oraz efektywniejszą realizację przedsięwzięć należących do sektora publicznego. Jednostki samorządu terytorialnego coraz częściej w procesie zarządzania odczuwają potrzebę oraz dostrzegają

korzyści płynące z wykorzystywania formuły PPP. Podjęty temat jest niezmiernie istotny, gdyż PPP jest szansą na rozwój lokalny oraz możliwością racjonalnego zarządzania posiadanymi zasobami.

### **Istota oraz idea działania PPP**

Partnerstwo publiczno-prywatne uważane jest za nowy, a zarazem przydatny instrument umożliwiający świadczenie oraz wykonywanie usług publicznych przez określone podmioty prywatne. Do głównych zalet PPP zalicza się właściwy, dostosowany do posiadanych umiejętności, podział wszystkich obowiązków pomiędzy dwóch partnerów: partnera prywatnego oraz publicznego. Instytucja publiczna w ramach przepisów prawa odpowiada za jakość wykonywanych usług publicznych, z kolei strona prywatna odpowiada za wszystkie działania gospodarcze, tj. obowiązek finansowania powstającej inwestycji, eksploatacji czy świadczenia danej usługi. Kraje, które korzystają w zaawansowanym stopniu z PPP, są przykładem, iż formuła ta przynosi efekt, nie tylko poprzez zdobycie dodatkowego kapitału na realizację zadań publicznych, lecz uważa się, że PPP umożliwia powstawanie oszczędności w wyniku mniejszych nakładów finansowych we wszystkich etapach świadczonej usługi. Z możliwości zawierania umów w formie PPP najczęściej korzystają przedsiębiorstwa zatrudniające powyżej 250 pracowników, jednakże w wyniku większej powszechności partnerstwa publiczno-prywatnego coraz częściej staje się ono przedmiotem zainteresowań wśród firm zaliczanych do sektora małych i średnich przedsiębiorstw (MŚP) (Borowiec 2013, s. 22-23).

Główną ideą PPP jest tworzenie synergii i uzyskiwania z niej efektów, poprzez łączenie dwóch podmiotów, które w istotny sposób różnią się obszarami. Oprócz głównej zalety partnerstwa publiczno-prywatnego, jaką jest wysoka jakość wykonanego przedsięwzięcia, zwraca się również uwagę na duży zakres korzyści społecznych. Zalicza się do nich m.in.:

- wymianę posiadanych doświadczeń między dwoma współpracującymi ze sobą sektorami, np. w wyniku organizowanych i przeprowadzanych szkoleń;
- transfer technologii, powstający w wyniku realizacji PPP, zachodzący między zagranicznymi inwestorami a lokalnymi instytucjami publicznymi, dzięki czemu odnotowuje się wzrost innowacyjności lokalnej gospodarki, oraz
- tworzenie entuzjazmu i zadowolenia wśród kadry należącej do sektora publicznego w wyniku zdobycia innowacyjnej wiedzy, używania najlepszych technologii oraz otrzymania środków finansowych, które umożliwią szybki rozwój powstających koncepcji kadry publicznej (Sobiech 2007, s. 118).

Obecnie istnieje wiele aktów prawnych, zarówno krajowych jak i zagranicznych, które normują funkcjonowanie przedsięwzięć z zakresu partnerstwa publiczno-prywatnego. Głównym przepisem krajowym obowiązującym w Polsce jest Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 roku o partnerstwie publiczno-prywatnym. Określa ona priorytetowe zasady współpracy strony publicznej oraz instytucji sektora prywatnego w kwestiach PPP, opisuje podział zadań, jak i ryzyk między podmiotami biorącymi udział w danym przedsięwzięciu. Z kolei przepisy unijne określone zostały m.in. w (<http://ppp.parp.gov.pl/...>):

- wytycznych Komisji Europejskiej;
- Dyrektywie 2004/18/WE Rady oraz Parlamentu Europejskiego z dnia 31 marca 2004 r. w związku z koordynacją procedur mającą za zadanie udzielać zamówienia publiczne na różnego rodzaju usługi, dostawy oraz roboty budowlane;
- Komunikacie Komisji Europejskiej z dnia 29 kwietnia 2000 r. (opisującym interpretacje przepisów, które dotyczyły udzielania koncesji w ramach prawa wspólnotowego);
- Zielonej Księdze PPP oraz prawa wspólnotowego dotyczącego zamówień publicznych oraz koncesji (Komisja Wspólnot Europejskich – Bruksela dnia 30 kwietnia 2004 r.).

Akty prawne, które obecnie obowiązują oraz dotyczą partnerstwa publiczno-prywatnego, wzajemnie się uzupełniają i łącznie tworzą integralną całość. Prawidłowe przestrzeganie wszystkich aktów prawnych staje się gwarancją odniesienia sukcesu przedsięwzięcia i uzyskania korzyści dla sektora prywatnego, publicznego, jak i całej społeczności.

Według M. Moszoro PPP to przedsięwzięcie mające charakter użyteczności publicznej, które prowadzone jest przez instytucje publiczne oraz prywatne współpracujące ze sobą, przy wspólnym zaangażowaniu oraz podziale ryzyka czy korzyści, które wynikają z danej współpracy. Uważa się, iż samorządy zawierające kontrakty PPP gruntownie zmieniają rolę, nie są już dostawcami infrastruktury mającej służyć wykonywaniu zadań publicznych, lecz stają się jedynie dostawcami usług. Wynika z tego, iż wprowadzane zostają koncepcje, reguły oraz metody zarządzania zastosowane przez jednostki prywatne do działania oraz zarządzania w instytucjach sektora publicznego (Kołodziej-Hajdo 2015, s. 54).

Główne cechy, które odróżniają PPP od innych przedsięwzięć, są następujące m.in.: istnieje długoterminowa współpraca podczas realizacji projektu wraz z potrzebą dużego zaplecza kapitału początkowego, niezbędny kapitał pochodzi zarówno z instytucji należącej do sektora prywatnego, jak i publicznego, występuje jasno sprecyzowana współpraca, jak i podział zadań (jednostka prywatna musi wykonywać poszczególne elementy projektu, z kolei podmiot publiczny zobowiązany jest do identyfikacji celów, kontroli jakości i monitoringu całego projektu) oraz podział ryzyk w taki sposób, aby każda ze stron zarządzała nim w najbardziej efektywny sposób (Jachowicz 2014, s. 79-80).

Podział ryzyka między stronami najczęściej zależy od typu przedsięwzięcia realizowanego w drodze PPP. Sektor publiczny przeważnie odpowiada za takie rodzaje ryzyk jak: uzyskanie wszystkich niezbędnych pozwoleń czy pozyskanie gruntów pod inwestycje. Z kolei partner prywatny musi zarządzać ryzykiem w kwestiach związanych z wszelkimi wzrostami kosztów przedsięwzięcia oraz nieprzewidzianymi sytuacjami podczas realizacji zamierzonych działań ([http://www.muratorplus.pl/...](http://www.muratorplus.pl/)). Aktem prawnym, który reguluje rodzaje ryzyk w PPP, jest Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 11 lutego 2015 r. w sprawie rodzajów ryzyka oraz czynników uwzględnianych przy ich ocenie.

W projektach PPP występuje optymalna alokacja ryzyka. Innymi słowy – ryzyko zostaje przekierowane na jednostkę, która posiada większe predyspozycje do zarządzania danym ryzykiem oraz ma w dyspozycji narzędzia niezbędne do danych

czynności. Dzięki takim działaniom obniżane są koszty inwestycji, jednocześnie utrzymując najwyższy stopień zabezpieczenia w razie zajścia nieplanowanych oraz niekorzystnych okoliczności (*Kalkulator ryzyka*, s. 1).

### **Korzyści oraz bariery w zastosowaniu PPP**

Zastosowanie PPP podczas realizacji różnych przedsięwzięć niesie za sobą możliwość osiągnięcia najczęściej wzajemnych korzyści – dla sektora publicznego, jak i jednostki prywatnej. Do korzyści tych zalicza się m.in.:

- skrócenie czasu realizacji zaplanowanej inwestycji;
- wykorzystanie najnowszych i najlepszych technologii oraz skutecznych metod zarządzania, które stosowane są przez jednostki sektora prywatnego;
- pozyskiwanie niezbędnych środków finansowych na inwestycje z sektora prywatnego;
- racjonalizacja kosztów powiązana ze zwiększeniem wydajności pracy;
- sektor prywatny kontroluje cały przebieg usług, które wynikają z realizacji zadań określonych w kontrakcie PPP;
- skuteczniejsza alokacja czynników ryzyka, jednocześnie zmniejszająca skutki wystąpienia ryzyka;
- większy potencjał innowacyjny;
- dodatkowa mobilizacja niezbędnego kapitału;
- ograniczenie zadłużenia JST oraz zmniejszenie długu publicznego (Mataśka 2010, s. 223).

Korzyści, jakie wynikają z realizacji PPP, dotyczą również m.in.: rozbudowy infrastruktury komunalnej, jednocześnie nie ponosząc obciążeń związanych z długiem samorządów, wprowadzenia nowych technologii podczas dostarczania dóbr, generowania korzyści skali (usługi świadczone na rozległym obszarze), efektywniejszego rozdysponowania majątku publicznego czy wprowadzania większych oszczędności samorządowych (Baryń, Kempa 2012, s. 10). Jednakże mimo wielu korzyści wynikających z zastosowania PPP odnotowuje się również koszty społeczno-ekonomiczne. Za największy koszt uważa się występujące bardzo często wysokie ceny usług, które są oferowane odbiorcom, oraz wysokie koszty finansowe. Koszty te są wynikiem urzeczywistniania zaplanowanych celów strony prywatnej, czyli wypracowanie zaplanowanych zysków z przedsięwzięcia (Mataśka 2010, s. 227).

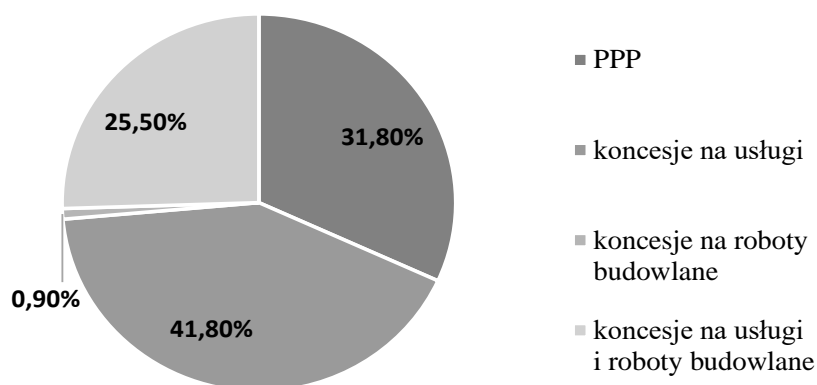
W Polsce partnerstwo publiczno-prywatne nieustannie się rozwija i jest coraz częściej wykorzystywane do realizacji zadań publicznych, jednakże w obecnie panującej sytuacji gospodarczej istnieją przeszkody, które utrudniają zastosowanie PPP. Do barier tych zalicza się m.in.: duże koszty przygotowania samego projektu, problemy z finansowaniem, brak dojrzałości instytucjonalnej strony publicznej, niewystarczające doświadczenie oraz brak wiedzy osób zajmujących się przygotowaniem projektu, niepowodzenia podobnych projektów w przeszłości, a przede wszystkim bariery mentalne, tj. negatywne nastawienie ludności oraz organów kontrolnych czy strach urzędników przed konsekwencjami będący wynikiem po-

dejmowania oraz zatwierdzania nieprawidłowych decyzji. Projekty PPP charakteryzują się dużym poziomem skomplikowania, dlatego też niezbędna staje się współpraca z gronem ekspertów, najczęściej z dziedziny prawnej, finansowej czy technicznej (Zawora, Zawora 2014, s. 231).

Powodzenie danego przedsięwzięcia może mieć miejsce jedynie wówczas, jeżeli obie strony kontraktu posiadają wspólny interes, ich działania mają uzupełniający charakter oraz występuje obopólna korzyść w działaniu. Zaletą partnerów prywatnych jest umiejętność znalezienia rezerwy podczas wykorzystywania majątku publicznego, dzięki wykorzystywaniu innowacyjnych metod finansowania podjętych działań inwestycyjnych. Innymi słowy – partnerzy prywatni wprowadzają do PPP takie elementy, które nie są wykorzystywane przez jednostki publiczne (Mataśka 2010, s. 223).

W Polsce od 2009 do 2016 roku w ramach przedsięwzięć realizowanych za pomocą PPP zostało podpisanych 110 projektów, z czego 14 to umowy już zakończone. Ilość podpisanych projektów podzielonych ze względu na wybór procedury przedstawia *Rysunek 1*.

Z zaprezentowanych danych wynika, iż najwięcej przedsięwzięć z podpisanymi umowami miało miejsce na zasadzie koncesji na usługi. W tej formie zostało zawartych 46 umów. Następnie występują kontrakty w ramach PPP – 35 umów. Z kolei najmniej umów zawarto w trybie „koncesje na roboty budowlane” – jedynie 28. Najwięcej umów zostało zawartych w 2015 roku. Podpisano ich aż 26 (*Baza projektów PPP*, 2016). Informacje te świadczą o intensywnym rozwoju PPP w Polsce. Jednakże ciągle występuje wiele barier uniemożliwiających korzystanie z rozwiązań, jakie daje PPP. Dlatego też tak istotne okazuje się wykrywanie ryzyka, zarządzanie nim oraz odpowiednie monitorowanie działań podczas całego procesu.



**Rysunek 1. Podpisane umowy w projektach PPP w latach 2009-2016 według procedury wyboru**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie (*Baza projektów PPP* 2016)



## Elementy zarządzania gminą

Każda gmina dąży do realizacji swojego priorytetowego celu. Jest nim ciągły rozwój. Prawidłowe zarządzanie gminą pozwala na efektywne, gospodarne oraz skuteczne działania umożliwiające podnoszenie jakości wykonywanych usług oraz szybsze dopasowanie do stale zmieniających się preferencji społecznych (Chład, Jaroszyński 2015, s. 7). Zarządzanie w jednostkach samorządu gminnego stanowi zespół działań, które podejmowane są, aby doprowadzić do konkretnego przebiegu wszystkich procesów oraz zjawisk występujących w obrębie danego samorządu terytorialnego (Zalewski (red.) 2005, s. 7-10).

Zarządzanie gminą definiowane jest jako wiedza oraz posiadane umiejętności niezbędne do sterowania zasobami (np. zasobami finansowymi, ludzkimi czy przyrodniczymi) oraz procesami, których zadaniem jest optymalizacja na każdym etapie, podczas osiągania zamierzonych celów. Za cel ten przyjmuje się poprawę warunków życia społeczności. Odniesienie sukcesu przez gminę związane jest z prawidłowym zarządzaniem. Zarządzanie to posiada podstawowe cechy, do których zalicza się: identyfikację wszystkich problemów, rozwiązywanie problemów w sposób kompleksowy, orientację na przyszłość (tzn. problemy rozwiązywane wyłącznie przez pryzmat przyszłości) oraz orientację na wynik i zrealizowanie zamierzonych celów (Ziółkowski, Goleń 2006, s. 71-73).

W jednostkach samorządu terytorialnego istotne okazuje się również zarządzanie strategiczne. Zarządzanie strategiczne to pewnego rodzaju długofalowy proces planowania. Związany jest z wyborem głównych celów oraz zadań, a następnie wdrażaniem zamierzonych postanowień, które podlegają szczegółowej kontroli oraz monitorowaniu. W takim kontekście zarządzanie strategiczne w JST posiada następujące cechy (Fleszer 2013, s. 165-166):

- orientacja na wynik oraz na przyszłość;
- efektywne wykorzystywanie wszystkich czynników rozwoju;
- kompleksowe podejście do zaistniałego problemu;
- nieustanne korzystanie z zasady racjonalnego gospodarowania;
- wprowadzanie do systemu zasad zrównoważonego rozwoju;
- traktowanie jednostek samorządu terytorialnego jako istotnej części otoczenia.

Zarządzanie w gminie uważane jest za proces złożony (Zachorowska, Łukomska-Szarek 2011, s. 118). Jest to wynikiem specyfiki obecnych struktur samorządowych oraz nałożonych na gminę przez prawo obowiązków w postaci wykonywania zadań mających zaspokoić określone potrzeby społeczeństwa (Niewiadomski 2015, s. 67). Każda gmina może odnieść sukces, jeśli jest sprawnie zarządzana. Zarządzanie jednostką publiczną powinno być utrzymane na jak najwyższym poziomie, dzięki czemu możliwe staje się zrealizowanie rosnących potrzeb oraz oczekiwań lokalnej społeczności. Konieczne staje się wprowadzanie nowych metod, które umożliwią efektywne zarządzanie daną jednostką gminną (Grzybek, Filip 2012, s. 189). Efektywną oraz skuteczną metodą umożliwiającą wykonanie zamierzonych celów przez JST jest współpraca z sektorem prywatnym w ramach PPP.

## **Studium przypadku – partnerstwo publiczno-prywatne realizowane przez gminę Bytom**

Gmina Bytom jest to gmina znajdująca się w województwie śląskim, w powiecie Bytom. Leży w południowej Polsce, na Wyżynie Śląskiej, położona jest w tzw. centrum konurbacji śląskiej. Gmina ta zaliczana jest do gmin miejskich. Jej ludność od 1987 roku sukcesywnie się zmniejsza i obecnie wynosi 172 306 osób. Miasto to w ostatnich latach prężnie się rozwija, dlatego też w 2014 zdecydowano się na realizację projektu za pomocą partnerstwa publiczno-prywatnego. Przedsięwzięcie to związane jest z termomodernizacją 17 budynków oświatowych. Bytom jako jedna z nielicznych gmin w Polsce zdecydowała się na rozpoczęcie termomodernizacji w formule PPP.

Gmina Bytom ogłosiła przetarg, prowadząc procedurę według dialogu konkurencyjnego. Z kolei rodzajem zamówienia były roboty budowlane. Treść przetargu zawierała m.in.:

- przedmiot przedsięwzięcia (tj. modernizacja w budynkach w celu obniżenia kosztów zużycia energii, utrzymanie obiektów oraz zarządzanie wszelkimi źródłami energii);
- zakres przedsięwzięcia (objęcie pracami następujących placówek: Szkoły Podstawowej nr 45, Szkoły Podstawowej nr 28, Szkoły Podstawowej nr 43, Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 5, Zespołu Szkół Technicznych i Ogólnokształcących ul. Modrzewskiego 5, Szkół Podstawowych nr 51, 54, 21, 42, 33, 23, 46, Zespołu Szkół Ogólnokształcących nr 3, 11, Zespołu Szkół Specjalnych nr 6 oraz Gimnazjum nr 8);
- podział odpowiedzialności między stronami kontraktu (wykonawca będzie odpowiadał m.in. za sfinansowanie oraz zrealizowanie wszystkich prac projektowych oraz kosztorysowych, ogół prac modernizacyjnych, jak i termomodernizacyjnych; wykonawca będzie pobierał wynagrodzenie uzależnione od wypracowanego poziomu oszczędności. Z kolei wkładem własnym zamawiającego jest: wkład pieniędzy ok. 60 000,00 zł, tzw. poniesienie kosztów związanych z wykonaniem audytów energetycznych. Wszelkie niejasności zostaną doprecyzowane podczas prowadzenia tzw. dialogu z wybranymi wykonawcami, rozmowy te będą dotyczyć głównie podziału zadań oraz ryzyk powiązanych z całym przedsięwzięciem);
- okres obowiązywania umowy o PPP (określany czas obowiązywania to ok. 15 lat).

Ostatecznym terminem składania wniosków przez zainteresowane podmioty należące do sektora prywatnego był 28 stycznia 2013 r. Wyniki przetargu zostały ogłoszone oraz rozstrzygnięte 7 lipca 2014 r. Firma, która wygrała przetarg, to Siemens Sp. z o.o. Firma ta zaopatruje cały świat w rozwiązania, które obecnie są popularne w termomodernizacji budynków. W swojej ofercie posiada najnowocześniejsze rozwiązania technologiczne, zajmuje się wytwarzaniem energii, następnie jej transmisją oraz dystrybucją, a także stawia wyłącznie na efektywne wykorzystanie wytworzonej energii elektrycznej.

Oferta złożona przez Konsorcjum Firm: Siemens Sp. z o.o. (Lider Konsorcjum) oraz Siemens Finance Sp. z o.o. okazała się bezkonkurencyjna, ponieważ była to jedyna oferta otrzymana przez administrację samorządową. Cena wybranej oferty wynosiła 49 507 916,86 zł (gdzie wartość wcześniejsza szacowanej oferty wynosiła 31 185 609,76 zł).

Przedsięwzięcie obecnie znajduje się w trakcie realizacji. Dzięki niemu o ok. 50% mają się zmniejszyć ogólne koszty wykorzystania energii w bytomskich ośrodkach oświatowych. Spółka Simens dała gwarancję, iż zużycie energii elektrycznej zmaleje mniej więcej o 20%, a zużycie energii cieplnej średnio o ponad 48%. Miasto Bytom zagwarantowało w swoim budżecie blisko 50 mln zł. Jednakże wszelkie działania energooszczędne w 83% zostaną splatecone z oszczędności, które gwarantuje Siemens. Termomodernizacja wszystkich 17 placówek zostaje realizowana ze środków własnych partnera prywatnego, jednak gmina zobligowana jest do spłacenia w ciągu 15 lat wszystkich środków finansowych w półrocznych ratach.

Istotna kwestia dotyczyła również podziału ryzyka między strony zawartej umowy. Spółka Simens została obciążona m.in.: ryzykiem związanym z finansowaniem inwestycji, z projektowaniem (np. błędne założenia projektowe), z wykonaniem wszystkich prac oraz robót w obrębie termomodernizacji, jak również z ryzykiem związanym z odpowiednim zarządzaniem energią w placówkach oświatowych (tj. ryzyko podczas zarządzania systemem energii). Z kolei ryzyka znajdujące się po stronie gminy Bytom dotyczyły ryzyka politycznego, zmian cen energii, usunięcia skutków wandalizmu, których konsekwencje dotyczą wpływu na poziom wypracowanych oszczędności, wystąpienie klęsk żywiołowych oraz zmiany sposobu użytkowania konkretnej placówki objętej zakresem umowy PPP ([http://www.przetargi.edu.pl/...](http://www.przetargi.edu.pl/)).

Z zaprezentowanego przykładu można wywnioskować, iż przeprowadzenie przedsięwzięcia w trybie PPP jest trudne oraz wymaga bardzo dużo czasu. Jest to proces złożony, gdzie niezbędne jest posiadanie dużej wiedzy oraz zaangażowania zarówno strony prywatnej, jak i publicznej. Zauważyć można, iż w Polsce głównym utrudnieniem w korzystaniu z rozwiązań, jakie daje PPP, jest znikoma liczba przedsiębiorstw, które spełniają wszystkie wymogi umożliwiające przystąpienie do danego przetargu (wymogi te dotyczą: złożenia wadium, wymaganej wiedzy, potencjału, umiejętności czy sytuacji ekonomicznej). Jednakże na przestrzeni ostatnich lat zauważyć można, iż mimo tak wielu utrudnień coraz częściej na terenie Polski zawiązuje się współpraca między sektorem prywatnym oraz publicznym w formie PPP. Działania te stają się gwarancją rozwoju lokalnego.

Ponadto analiza przedsięwzięcia realizowanego za pomocą formuły PPP pozwoliła przedstawić kilka ogólnych wniosków:

- Wykorzystywanie innowacji podczas realizacji projektu w ramach PPP przynosi wiele korzyści dla środowiska lokalnego (m.in. mniejsza emisja zanieczyszczeń).
- Partnerstwo publiczno-prywatne to instrument umożliwiający rozwój usług publicznych, przynosi korzyści stronom kontraktu, jednakże stwarza trudności oraz przynosi nowe wyzwania.
- Korzyści osiągnięte przez gminę to przyśpieszony rozwój, dostarczenie innowacyjnych usług publicznych oraz oszczędności budżetowe.

- Korzyści osiągnięte przez partnera prywatnego to uzyskanie w długim horyzoncie czasowym stabilnego zysku, wzrost renomy, prestiżu oraz wartości przedsiębiorstwa, minimalizacja ryzyka handlowego.
- Bariery występujące w formule PPP to przede wszystkim: brak odpowiednich kompetencji, które są konieczne do odpowiedniego zarządzania przedsięwzięciem w formule PPP (po stronie prywatnej, jak i publicznej), występowanie niejednoznacznych kryteriów określonych w ustawach odnośnie wyboru partnera prywatnego. Zagrożeniem z kolei może być ryzyko związane z utratą przez gminę kontroli nad posiadaniem majątkiem. Receptą na wszelkie bariery i zagrożenia jest poszerzanie oraz zdobywanie wiedzy i nowych umiejętności w kwestiach zarządzania projektami realizowanymi w ramach PPP.
- Rozwój PPP w Polsce jest możliwy dzięki zdobywaniu nowych umiejętności w zarządzaniu taką formą współdziałania. System zarządzania obowiązujący w partnerstwie publiczno-prywatnym wymaga zdobywania nowych kompetencji (przez obie strony kontraktu). Z kolei ciągły postęp w całej gospodarce wymusza zastosowanie w PPP nowoczesnych metod, które umożliwiają najlepsze zarządzanie projektami.

### **Podsumowanie**

Choć PPP przynosi wiele korzyści, nie jest receptą na wszelkie utrudnienia występujące na drodze jednostek sektorów publicznych. Jednakże metoda ta pozwala wykorzystywać kapitał podmiotów prywatnych do podejmowania inwestycji z obszaru działań publicznych. W przypadku wzrastających deficytów budżetowych PPP okazuje się być idealnym rozwiązaniem. Kontrakt PPP przynosi korzyści obu stronom, w związku z czym można mówić o efektywności realizowanego przedsięwzięcia. Wspólne działania, które występują podczas trwania umowy między dwoma odmiennymi sektorami, muszą stawiać czoła barierom zakłócającym efektywną współpracę. Ryzyko niepowodzenia staje się tym bardziej realne, im bardziej cel działania stron kontraktu różni się od siebie. Tyczy się to odmiennych założeń oraz motywacji w podejmowaniu decyzji. Monitorowanie całego procesu oraz efektywne zarządzanie w każdej fazie projektu PPP jest gwarancją odniesienia sukcesu na wszystkich płaszczyznach działania. Finalnym rezultatem poprawnie zrealizowanego przedsięwzięcia jest rozwój gospodarczy i wzrost zadowolenia społecznego. Dzięki PPP w Polsce realizowane są przedsięwzięcia, które najprawdopodobniej przez brak środków w instytucjach publicznych nie mogłyby być zrealizowane, czyli rozwój lokalny nie byłby możliwy.

## Literatura

1. Baryń M., Kempa E. (2012), *Możliwości zastosowania koncepcji partnerstwa publiczno-prywatnego w finansowaniu budowy i remontów infrastruktury transportowej w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 7.
2. Baza projektów PPP (2016), [www.ppp.gov.pl](http://www.ppp.gov.pl) (dostęp: 22.12.2016).
3. Borowiec A. (2013), *Uwarunkowania dotyczące rozwoju innowacyjności przedsiębiorstw w oparciu o partnerstwo publiczno-prywatne*, „Oeconomia Copernicana”, t. 4, nr 1.
4. Chład M., Jaroszyński J.W. (2015), *Zarządzanie efektywnością w jednostkach samorządu terytorialnego – gmina*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
5. Fleszer D. (2013), *Strategiczne zarządzanie jednostką samorządu terytorialnego – istota, cele, etapy*, „Studia i Materiały. Miscellanea Oeconomicae”, R. 17, nr 1.
6. Grzebyk M., Filip P. (2012), *Rola zarządzania w funkcjonowaniu samorządu gminnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, z. 29.
7. <http://ppp.parp.gov.pl/page/akty-prawne> – Źródła prawa z zakresu PPP i koncesji (dostęp: 22.12.2016).
8. [http://www.muratorplus.pl/biznes/prawo/ryzyka-zwiazane-z-realizacja-przedswiezec-w-ramach-ppp-cz-i\\_60260.html](http://www.muratorplus.pl/biznes/prawo/ryzyka-zwiazane-z-realizacja-przedswiezec-w-ramach-ppp-cz-i_60260.html) – Ryzyka związane z realizacją przedsięwzięć w ramach PPP, cz. I, (dostęp: 22.12.2016).
9. [http://www.przetargi.edu.pl/przetarg/termomodernizacja\\_obiektow/816657](http://www.przetargi.edu.pl/przetarg/termomodernizacja_obiektow/816657) – Termomodernizacja obiektów oświatowych w Bytomiu w formule partnerstwa publiczno-prywatnego, 2014 (dostęp: 28.12.2016).
10. Jachowicz A. (2014), *Partnerstwo publiczno-prywatne a efektywność działania jednostek samorządu terytorialnego w dobie kryzysu*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 40.
11. Kalkulator ryzyka, <http://www.dobrepraktykippp.eu/ppp-monitor/> (dostęp: 22.12.2016).
12. Kołodziej-Hajdo M. (2015), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako narzędzie nowoczesnego zarządzania organizacjami publicznymi*, „Studia Ekonomiczne. Zeszyt Naukowy Uniwersytetu Ekonomicznego w Katowicach”, nr 224.
13. Mataśka K. (2010), *Partnerstwo publiczno-prywatne w Polsce – doświadczenia i perspektywy*, „Acta Universitatis Lodzianensis. Folia Oeconomica”, nr 243.
14. Niewiadomski K. (2015), *Zaangażowanie społeczności lokalnej w zarządzaniu gminą*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 20.
15. Rozporządzenie Ministra Gospodarki z dnia 11 lutego 2015 r. w sprawie rodzajów ryzyka oraz czynników uwzględnianych przy ich ocenie (Dz.U. 2015 poz. 284).
16. Sobiech K. (2007), *Partnerstwo publiczno-prywatne w infrastrukturze drogowej w Polsce*, Wydawnictwo Politechniki Poznańskiej, Poznań.
17. Ustawa z dnia 19 grudnia 2008 r. o partnerstwie publiczno-prywatnym (Dz.U. 2009 nr 19 poz. 100, z późn. zm.).
18. Zachorowska A., Łukomska-Szarek J. (2011), *Ocena działalności inwestycyjnej samorządów terytorialnych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 2.
19. Zalewski A. (red.) (2005), *Nowe zarządzanie w polskim samorządzie terytorialnym*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.
20. Zawora P., Zawora J. (2014), *Partnerstwo publiczno-prywatne jako forma finansowania działalności inwestycyjnej samorządu lokalnego*, „Nierówności Społeczne a Wzrost Gospodarczy”, nr 40.
21. Ziółkowski M., Goleń M. (2006), *Zarządzanie strategiczne rozwojem lokalnym*, [w:] Sochacka-Krysiak H. (red.), *Zarządzanie gospodarką i finansami gminy*, Oficyna Wydawnicza SGH, Warszawa.

## **PUBLIC-PRIVATE PARTNERSHIPS IN MANAGEMENT COMMUNE BYTOM**

**Abstract:** Public sector entities are obliged to carry out all tasks entrusted to them. However, at that time an appropriate implementation of these tasks encounters a number of challenges. This is due to limited budgetary resources and inadequate management of a given unit. These challenges have proven to be the cause of the growth in popularity of projects implemented under the PPP. The purpose of this article is to show the public-private partnership as a modern method of enabling a faster and more efficient implementation of projects belonging to the public sector tasks. It is also important to show the role of PPPs in the management of the municipality. These aspects are discussed on the example of Bytom, which is now in the course of the project in the PPP. The basic method of research was an analysis of the legislation and the relevant literature. In turn, the practical part was developed using a case study, which enabled the visualization of PPPs in the municipality of Bytom. This publication proposes that PPP is an instrument that enables the development of public services, benefits the parties to the contract, and enables the implementation of planned projects.

**Keywords:** public-private partnerships, risk, the public sector, management



## SPOŁECZNY ROZWÓJ MEDIACJI

Ewa Sobczak

Uniwersytet Jagielloński  
Wydział Prawa i Administracji

**Streszczenie:** Mediacja stanowi pewnego rodzaju fenomen zarówno z punktu widzenia prawniczego, jak i społecznego oraz socjologicznego. Jednak nie jest łatwo uchwycić ją w ramy definicyjne, ponieważ napotka się wielopłaszczyznowe problemy metodologiczne. Związane jest to z wielością oraz różnorodnością stosowanych technik oraz metod mediacyjnych. Niekiedy odmienne są również cele i funkcje mediacji. Tym samym niniejsza praca ma na celu wskazanie kierunków rozwoju mediacji głównie w prawie cywilnym i prawie pracy. Przedstawiono definicje mediacji, jej cechy nadrzędne i podrzędne, osobę mediatora oraz przeanalizowano dane statystyczne uzyskane z Ministerstwa Sprawiedliwości pod kątem rozwoju tej metody i ewentualnych barier związanych z jej stosowaniem.

**Słowa kluczowe:** bariery występujące w mediacji, cele postępowania mediacyjnego, mediacja, istota mediacji, osoba mediatora, polubowne rozwiązywanie sporów

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.15

### Wprowadzenie

Mediacja nie jest alternatywą sądowego wymiaru sprawiedliwości, lecz instytucją komplementarną i wspierającą wymiar sprawiedliwości. Należy podkreślić jednak jej uniwersalny charakter, bowiem przyczynia się do odciążenia sądownictwa i pozytywnego przeobrażenia kultury prawnej, tworzy także nowe wzorce współpracy sądów z instytucjami pozasądowymi, czyli z ośrodkami mediacyjnymi. Ponadto mediacja stanowi niekonfliktową formę rozwiązywania sporów. Oznacza pośredniczenie w sporze bezstronnej osoby trzeciej, czyli mediatora, mające głównie na celu pojednanie zwaśnionych stron.

Niewątpliwie mediacja zapewnia również większy udział uczestników sporu w procesie jego rozwiązywania. Jak wskazuje A. Krata: „mediacja różni się od innych rozstrzygnięć instytucjonalnych tym, że jej celem nie jest ustalenie, kto ma rację, ale wypracowanie rozwiązania satysfakcjonującego obie strony sporu” (Krata 2004, s. 20).

Ta forma polubownego rozwiązywania sporów jest złożonym wewnątrznie i niejednorodnym zjawiskiem, które dotyka nie tylko stosunków prywatnoprawnych: rodzinnych, gospodarczych, cywilnych czy pracowniczych, ale również gałęzi o zupełnie innej charakterystyce, w szczególności prawa karnego czy administracyjnego. Tym samym zaznaczyć należy, że nie istnieje legalna definicja mediacji, natomiast przepisy wskazują jedynie cechy mediacji lub osoby mediatora, do których niewątpliwie należy zaliczyć: poufność i dobrowolność oraz ela-

styczność postępowania, jak również neutralność i bezstronność mediatora oraz relatywnie niskie koszty mediacji.

Wprowadzenie instytucji mediacji do ustawodawstwa polskiego stanowi swoiste wyjście naprzeciw zaleceniom Komitetu Ministrów Rady Europy zawartym w Rekomendacji z dnia 5 września 2001 r. o alternatywnych środkach rozstrzygnięcia sporów sądowych między władzami administracyjnymi a osobami (stronami) prywatnymi (Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy Nr R/2001/9...). Jak podkreśla M. Ciecierski: „Komitet wskazał na potrzebę stworzenia takich możliwości załatwienia spraw, które pozwolą załagodzić konflikty, poszukiwać rozwiązań kompromisowych oraz ograniczyć zaangażowanie sądu w zakończenie sporu. Realizacja przyjętych założeń wymaga zmiany sposobu postrzegania wzajemnych relacji pomiędzy jednostką a organem” (Ciecierski, Sędkowska 2004).

W literaturze przedmiotu wielokrotnie podjęto próbę zdefiniowania mediacji. E. Gmurzyńska uznaje mediacje „jako postępowanie, w którym neutralna osoba trzecia, zwana mediatorem, pomaga i zachęca strony do rozstrzygnięcia sporu między nimi, mediator ma pomóc skonfliktowanym stronom w zawarciu wzajemnie akceptowalnej i całkowicie dobrowolnej ugody” (Gmurzyńska 2007). Ch. Pelikan uważa natomiast, że „mediacja stanowi szansę zdobycia doświadczenia przez sprawców przestępstw w stosunkach interpersonalnych w celu naprawienia wyrządzonego zła oraz odnowienia więzi społecznych” (Pelikan 2001). Natomiast zdaniem R. Cebuli „mediacja to dobrowolne i poufne porozumiewanie się stron znajdujących się w konflikcie w obecności bezstronnej i neutralnej trzeciej osoby – mediatora” (Cebula 2011).

Na podstawie powyższego można podkreślić, iż mediacja to pewnego rodzaju fenomen społeczny i szczególny rodzaj działalności człowieka. Chociaż nie został ujęty w ramy definicyjne, to jest uniwersalną i podstawową „potrzebą”, która istnieje w ramach wymiaru sprawiedliwości, godząc w świetle prawa skonfliktowane strony. Natomiast ugodowe rozwiązywanie rozmaitych sporów oraz konfliktów przy udziale osoby trzeciej, zwanej mediatorem czy profesjonalnym pośrednikiem, to istota mediacji, której potrzeba i jej uświadomienie wśród społeczeństwa rośnie z każdą chwilą.

Postępowanie mediacyjne realizuje również różnorodne cele, które możemy podzielić na dwie podstawowe kategorie: cele podrzędne i cele nadrzędne. Pierwsze z nich to tzw. cele dalsze, które stanowią środki służące realizacji celów nadrzędnych (Kalisz, Zienkiewicz 2014, s. 43-44). Zostały one także podzielone na:

- Komunikacyjne – ich celem jest doprowadzenie do otwarcia stron na komunikację zgodną z zasadą etyki mowy czy zapewnienie idealnej sytuacji mowy (równość czy uczciwe procedury wypowiedzenia się, wolność słowa).
- Psychologiczne – dotyczą głównie kształtowania i wywoływania pożądanych cech oraz postaw stron sporu, np. wyładowania negatywnych emocji czy potrzeba wysłuchania i docenienia drugiej strony, wzajemnego wybaczenia sobie krzywd i poniesionych szkód czy chociażby okazanie szacunku i tolerancji względem drugiej strony.
- Negocjacyjno-informacyjne – odnoszą się do uświadomienia stronom najważniejszych zalet i cech mediacji oraz wypracowania wariantów rozwiązania spo-



ru, aby dojść do jego konsensusu; ponadto istotnym celem jest przeprowadzenie efektywnych negocjacji i uświadomienie stronom ich położenia i skutków zawarcia bądź niezawarcia ugody.

Do katalogu celów nadrzędnych modelowo możemy zaliczyć:

- Cele w wymiarze personalnym – są realizowane poprzez trzy główne procesy, które powinny zachodzić w trakcie dyskursu mediacyjnego, tj. przez proces samopoznawania, samodoskonalenia (nauki) oraz proces wewnętrznego wzrostu moralnego (rozwoju/przemiany/transformacji, tzw. *moral growth*). Jednocześnie procesy te mają charakter fazowy, czyli stadialny, a strony mogą zatrzymać swój rozwój na każdym etapie.
- Cele w wymiarze interpersonalnym – przywrócenie i utrzymanie niezakłóconej komunikacji oraz pozytywnych relacji pomiędzy stronami, osiągnięcie ugody akceptowanej przez strony przy jednoczesnym zaoszczędzeniu czasu i kosztów, powstałych przy ewentualnym postępowaniu sądowym, zlikwidowanie przyczyn konfliktu.
- Cele w wymiarze społecznym, które jako istotne z punktu widzenia niniejszego artykułu zostaną omówione szerzej. Otóż cele mediacji w wymiarze społecznym (Kalisz, Zienkiewicz 2014, s. 43-44; Zienkiewicz 2008, s. 22; Kmiecik 2004, s. 22-23; Morawski 1990, s. 124-132) to m.in.: a) uzupełnianie, odciążenie oraz podniesienie sprawności sądowego wymiaru sprawiedliwości; b) włączenie społeczeństwa obywatelskiego w proces wymiaru sprawiedliwości; c) realizacja postulatu pluralizmu form wymiaru sprawiedliwości oraz poszanowania autonomii woli podmiotów co do wyboru sposobu dochodzenia własnych roszczeń; d) rozszerzenie dostępu do wymiaru sprawiedliwości; e) obniżenie ponoszonych przez strony sporów kosztów wymierzania sprawiedliwości; f) kształtowanie dyskursywnego podejmowania decyzji i wyrażania woli w stosunkach społecznych oraz szerokie umożliwianie konsensualnej regulacji konfliktów społecznych; g) przyczynianie się do tworzenia uniwersalnej, proceduralnej etyki rozwiązywania sporów, mającej pomóc w urzeczywistnianiu zasad sprawiedliwości społecznej; h) ochrona porządku społecznego oraz stabilizacja (harmonizacja) stosunków społecznych poprzez rozwiązywanie konfliktów społecznych na drodze ugodowej, prowadzącej do utrwalania pokojowego i pojednawczego sposobu współpracy oraz współistnienia (*peacemaking*); i) zapobieganie odnawianiu się konfliktów społecznych w przyszłości poprzez likwidację ich przyczyn; j) wdrażanie w stosunki międzyludzkie wrażliwości, wartości (dobro, wolność, równość, sprawiedliwość) oraz postaw moralnych (rozwój/postęp moralny społeczeństwa); k) kreowanie postaw społecznych prowadzących do rozwiązywania sporów na drodze porozumienia (konsensusu lub kompromisu); l) podniesienie poziomu świadomości prawnej, kultury prawnej oraz kultury dialogu; ł) budowanie efektywnej komunikacji społecznej (podporządkowanej regułom etyki mowy i idealnej sytuacji mowy); m) realizacja komunikacyjnej wizji racjonalizacji stosunków społecznych – budowanie wspólnej kultury dialogu (dyskursu), komunikacji społecznej, kultury prawnej oraz tożsamości społecznej opartej na komunikacyjnej wizji prawa, państwa i społeczeństwa (integracja społeczna poprzez koordynowanie działań zbiorowych

oraz wykształcanie tożsamości poszczególnych jednostek i ich kompetencji osobowych).

Zdaniem S. Pieckowskiego „głównym celem regulacji jest wprowadzenie do polskiego prawa procesowego cywilnego instytucji mediacji i w ten sposób ustanowienie alternatywnego do sądowego postępowania cywilnego sposobu rozstrzygnięcia spraw cywilnych” (Pieckowski 2006). Rozpoczęcie prac nad rządowym projektem zmian w *Kodeksie postępowania cywilnego* spowodowane było stratami finansowymi polskich przedsiębiorców, będącymi efektem przedłużających się postępowań sądowych. Przepisy o mediacji umieszczono w specjalnie dodanym Oddziale 1 zatytułowanym „Mediacja”, w Rozdziale 1 Działu II Tytułu VI Księgi I Części I *Kodeksu postępowania cywilnego* (Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. ...), który wprowadził tę instytucję nowelizacją z dnia 28 lipca 2005 r., która weszła w życie 10 grudnia 2005 r. (Dz.U. nr 172 poz. 1438). Mediacje cywilne odnoszą się również do indywidualnych sporów z zakresu prawa pracy. Doprecyzować jednak należy, iż w doktrynie wyróżnia się spory indywidualne i zbiorowe z zakresu prawa pracy, a mediację sporów zbiorowych reguluje *Kodeks pracy* (art. 244-258) (Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. ...) oraz Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych.

Na poczet niniejszego artykułu przeanalizowano dane statystyczne udostępnione przez Ministerstwo Sprawiedliwości w „Biuletynie Informacji Publicznej” (BIP). W ramach Ministerstwa Sprawiedliwości funkcjonuje Wydział Statystycznej Informacji Zarządczej w Departamencie Strategii i Funduszy Europejskich, którego zadaniem jest gromadzenie danych statystycznych dotyczących działalności sądów powszechnych oraz wojskowych, według struktur resortowych, podziału administracyjnego kraju czy dziedzin prawa. Ponadto w tych danych znajdują się informacje dotyczące ewidencji spraw i orzeczeń, które uzyskiwane są z poszczególnych sądów za pomocą kart statystycznych, ankiet oraz sprawozdań. Dodatkowo znajdują się tam również dane dotyczące prawomocnych skazań osób dorosłych czy nieletnich, które z kolei pozyskiwane są co roku z Krajowego Rejestru Karnego.

Należy także podkreślić, iż poza wyżej wymienionymi danymi statystycznymi zbierane oraz publikowane są one na portalu internetowym Informatora Statystycznego Wymiaru Sprawiedliwości oraz przekazywane do Głównego Urzędu Statystycznego, organów administracji rządowej i samorządowej, Eurostatu, organów Rady Europy, Organizacji Narodów Zjednoczonych, instytucji prawnych oraz finansowych, jak również do instytutów naukowych i prasy, radia i telewizji.

Informacje te i statystyki prowadzone są w ramach statystyki publicznej, na podstawie Ustawy z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej. Mogą być udostępniane na stronie internetowej GUS oraz Ministerstwa Sprawiedliwości za pomocą formularza zamieszczonego na stronie internetowej MS, „Biuletynu Informacji Publicznej” czy bezpośrednio w siedzibie Wydziału Statystycznej Informacji Zarządczej.

Poniżej zostały przedstawione dwie tabele, obrazujące liczbę mediacji w sprawach cywilnych (*Tabela 1*) i z zakresu prawa pracy (*Tabela 2*) od roku 2006 do 2015.

**Tabela 1. Liczba spraw przeprowadzonych w ramach mediacji cywilnych w latach 2006-2015**

Lata	Postępowania sądowe			
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 <sup>8</sup> § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>13</sup> § 2 kpc)	Umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia ugody zawartej przed mediatorem (art. 183 <sup>14</sup> § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia ugody w trybie art. 183 <sup>14</sup> § 3 kpc
<b>sądy okręgowe</b>				
2006	1 053	546	25	3
2007	1 021	707	38	9
2008	1 061	760	54	11
2009	1 349	914	27	2
2010	1 535	1 076	47	8
2011	1 656	1 231	54	8
2012	1 915	1 426	93	5
2013	2 214	1 827	100	22
2014	2 174	1 962	91	6
2015	2 526	2 362	113	79
<b>sądy rejonowe</b>				
2006	395	235	68	12
2007	378	210	73	6
2008	394	167	65	12
2009	493	297	63	6
2010	661	368	101	28
2011	858	519	105	40
2012	929	578	159	66
2013	1 037	646	175	67
2014	1 098	838	190	17
2015	1 597	1070	208	14

Źródło: (<http://isws.ms.gov.pl/pl/>)

Analiza stanu mediacji w Polsce dokonana została w oparciu o dane sprawozdawcze monitorowane przez Ministerstwo Sprawiedliwości (również Prokuratura Generalna monitoruje rozwój mediacji w poszczególnych prokuraturach: rejonowych, okręgowych i apelacyjnych). Poziom wykorzystania mediacji jest niski zarówno w sądach, jak i w prokuraturach. Wniosek odnosi się do wszystkich obszarów prawa – np. odsetek spraw z zakresu prawa gospodarczego kierowanych przez sądy rejonowe do mediacji w 2014 roku stanowił 0,25% wszystkich prowadzonych postępowań sądowych (sądy okręgowe – 2,1%), z zakresu prawa rodzinnego – 0,17%,

z zakresu prawa cywilnego – zaledwie 0,023% (w sądach okręgowych – 0,68%), z zakresu prawa pracy – 0,21%, a z zakresu prawa karnego – 0,16%.

Popularność mediacji w prawie cywilnym odnotowano w niektórych okręgach, są to np. okręgi: gliwicki (2,5%), tarnowski (1,6%), krakowski (1,6%), bielski (1,5%), katowicki (1,3%) i łódzki (1,3%); a z zakresu prawa pracy: płocki (4,2%), gdański (2,6%), warszawski (1,00%), elbląski (0,9%), opolski (0,6%) oraz wrocławski (0,4%).

Należy zwrócić uwagę, iż w roku 2014 w sądach rejonowych skierowano jedynie 2174 sprawy ze wszystkich spraw rozpatrywanych zgodnie z właściwością tych sądów. W roku 2015 liczba spraw wzrosła o blisko 500, ponieważ wyniosła 2526. Pomiędzy rokiem 2012 i 2013 nastąpił wzrost o ok. 300 spraw. Także z roku na rok odnotowujemy stopniowy wzrost liczby spraw kierowanych do mediacji.

Podobna sytuacja jest widoczna w sądach rejonowych, gdzie ilość spraw kierowanych do mediacji także wzrasta i w porównaniu z rokiem 2014, kiedy mediacji było 1098, w roku 2015 było ich już 1587. Niestety nie są to statystyki entuzjastyczne, ponieważ mimo wszystko liczba mediacji cywilnych jest niska, a można wręcz pokusić się o stwierdzenie, że jest prawie znikoma w porównaniu z liczbą spraw rozpatrywanych w wydziałach cywilnych. Poniżej przedstawiono mediację w sprawach z zakresu prawa pracy w postępowaniu sądowym.

**Tabela 2. Liczba spraw przeprowadzonych w ramach mediacji pracowniczych w latach 2006-2015**

Lata	POSTĘPOWANIE SĄDOWE			
	Liczba spraw, w których strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu (art. 183 <sup>§</sup> § 1 kpc)	Liczba protokołów złożonych przez mediatorów (art. 183 <sup>1 3</sup> § 2 kpc)	Umorzono postępowanie w wyniku zatwierdzenia umowy zawartej przed mediatorem (art. 183 <sup>1 4</sup> § 1 i 2 kpc)	Odmówiono zatwierdzenia umowy w trybie art. 183 <sup>1 4</sup> § 3 kpc
2006	33	14	5	-
2007	74	15	8	-
2008	107	18	7	-
2009	252	31	22	1
2010	195	96	26	3
2011	65	33	22	-
2012	284	140	39	8
2013	324	184	57	4
2014	297	164	59	2
2015	512	265	120	7

Źródło: (<http://isws.ms.gov.pl/pl/>)

W sporach z obszaru prawa pracy rozstrzyganych w sądach rejonowych w 2014 roku 297 razy skierowano strony do mediacji, co oznacza, że w 0,21% spraw wykorzystano alternatywny sposób rozwiązania konfliktu. Sądy rejonowe z terenu 18 okręgów kierowały sprawy do mediacji. Wyższy niż przeciętny udział mediacji można wskazać w okręgach: plockim (4,21%), gdańskim (2,64%), warszawskim (0,95%), elbląskim (0,87%), opolskim (0,6%) oraz wrocławskim (0,4%). Warto zwrócić uwagę na poziom stosowania mediacji w pierwszej połowie 2015 roku – do czerwca sędziowie sądów rejonowych przekazali 181 spraw do mediacji, co stanowi 60% spraw przekazanych do mediacji w 2014 roku. Ponadto bardzo niski poziom wykorzystania mediacji zdiagnozowano w sądach okręgowych – zastosowano ją tylko w 9 przypadkach, co stanowi 0,06% prowadzonych postępowań. Na mediację zdecydowano się w okręgach: warszawskim (3 procesy), piotrkowskim (3), plockim (1), krakowskim (1) oraz gdańskim (1). Ponadto w odniesieniu do prawa pracy w przypadku sądów okręgowych obserwuje się bardzo małą skuteczność mediacji, w 2014 roku ugodę podpisano w pojedynczych przypadkach. Natomiast w zakresie działań sądów rejonowych pojawiła się znacząca grupa spraw zakończonych w ten sposób – stanowiły ją sprawy związane z wypowiedzeniem umowy o pracę (24 z 66 spraw) oraz o wynagrodzenie za pracę w godzinach nadliczbowych (7 z 66), a także o wynagrodzenie za pracę (6 z 66) (Rudolf i in. (b.r.)).

Ugodowe rozwiązywanie sporu ma zasadnicze znaczenie w stosunkach pracy. Jest istotne nie tyle z punktu widzenia wychowawczej funkcji prawa, ale również z uwagi na skuteczność i efektywność jej przeprowadzania.

Z punktu widzenia stron stosunków pracy mediacja jest niezwykle korzystnym rozwiązaniem, pozwala ona na:

- poprawienie relacji stron (w relacji wzajemnego szacunku i zaufania strony uczą się rozmowy, próbują spojrzeć na problem z innej perspektywy, starają się zrozumieć swoje wzajemne racje oraz ukierunkować się wobec rzeczywistego problemu, aby go rozwiązać);
- pełną poufność (mediacja w tym przypadku pozwala na zachowanie renomy, utrzymanie prestiżu i utajnienie „swoich wewnętrznych problemów”, a wszelkie niewyjaśnione sytuacje i trudności rozwiązywane są w środowisku pracowniczym wewnątrz firmy);
- zapobieganie eskalacji konfliktu w miejscu pracy i ograniczeniu powrotu do niego (rozwiązywanie problemu, nie jego zaognienie czy zniszczenie wzajemnych relacji i porozumienia; strona musi dojść do konsensusu, że załagodzenie sporu to najlepsze rozwiązanie, a polubowne rozstrzygnięcie jest najkorzystniejszą formą porozumienia).

Według Ministerstwa Sprawiedliwości w 2007 roku do sądów powszechnych ogółem skierowano ok. 134 tysiące spraw z zakresu prawa pracy. Natomiast jedynie w 74 przypadkach strony skierowano do mediacji na podstawie postanowienia sądu. W latach 2008-2010 liczba ta znacznie wzrosła, natomiast obecnie ma tendencje wzrastające. Jednak pomimo iż skuteczność mediacji oceniana jest bardzo wysoko (brytyjscy specjaliści z Centre for Effective Dispute Resolution oceniają

efektywność mediacji na 75%), mediacja w sporach pracowniczych nie jest często wykorzystywana (Rommel 2005).

## Podsumowanie

Mediacja daje stronom możliwość wymiany informacji, co w konsekwencji może prowadzić do lepszego zrozumienia problemów obu stron, przedyskutowania zagadnień, kwestii będących przyczyną sporu, wyjaśnienia nieporozumień, określenia oraz wyartykułowania ukrytych interesów i potrzeb, odnalezienia pola porozumienia i wreszcie wprowadzenia w życie wzajemnie satysfakcjonującego rozwiązania.

Niestety w Polsce nie jest to instytucja powszechnie znana i napotyka liczne bariery w stosowaniu. Wykazał to raport końcowy przeprowadzony przez Ministerstwo Sprawiedliwości o nazwie: *Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji*. Liczba spraw rozstrzyganych w postępowaniu sądowym w drodze mediacji stale rośnie, zarówno w sądach rejonowych, jak i sądach okręgowych. Wzrost spraw kierowanych do mediacji spowodowany jest coraz większą popularnością tej instytucji, a także większą świadomością zarówno wśród prawników, jak i stron sporu w zakresie możliwości skorzystania z niej.

Mimo to w społeczeństwie istnieje wiele barier zniechęcających do stosowania mediacji, do których możemy zaliczyć: brak odpowiednich kwalifikacji mediatorów, brak dostatecznej wiedzy na temat tego, czym jest mediacja i jakie wynikają z niej korzyści, jak również należy tu wskazać na niechęć stron do samodzielnego decydowania o sposobie rozstrzygnięcia konfliktu i oczekiwanie wobec wymiaru sprawiedliwości, że podejmie za nie decyzję.

Jednak mediacja jest instytucją stosunkowo nową i jej zalety wymagają większego rozpropagowania. Spory powinny być przede wszystkim rozwiązywane w drodze mediacji, dlatego warto i należy ją promować jako sposób tańszy, szybszy, a przede wszystkim mniej antagonizujący zwaśnione strony niż klasyczne postępowanie procesowe.

## Literatura

1. Cebula R. (2011), *Mediacja w polskim prawie cywilnym*, Ministerstwo Sprawiedliwości, Warszawa.
2. Ciecierski M., Sędkowska A. (2004), *Jak równy z równym, czyli sądownoadministracyjna mediacja decyzji podatkowych*, „Monitor Podatkowy”, nr 2.
3. Gmurzyńska E. (2007), *Mediacja w sprawach cywilnych w amerykańskim systemie prawnym – zastosowanie w Europie i w Polsce*, C.H. Beck, Warszawa.
4. <http://isws.ms.gov.pl/pl/> – Informator Statystyczny Wymiaru Sprawiedliwości.
5. Kalisz A., Zienkiewicz A. (2014), *Mediacja sądowa i pozasądowa. Zarys wykładu*, wyd. 2, Wolter Kluwer, Warszawa.
6. Kmiecik Z. (2004), *Mediacja i concyliacja w prawie administracyjnym*, Kantor Wydawniczy Zakamycze, Kraków.
7. Krata A. (2004), *Alternatywne metody rozwiązywania sporów. Cechy i umiejętności mediatora a skuteczność mediacji*, „Temidium”, nr 1(32).

8. Morawski L. (1990), *Dyskurs w ujęciu Habermasa a inne koncepcje argumentacji*, [w:] Witkowskiego L. (red.), *Dyskursy rozumu: między przemocą a emancypacją*, Wydawnictwo Adam Marszałek, Toruń.
9. Morawski L. (1993), *Proces sądowy a instytucje alternatywne (na przykładzie sporów cywilnych)*, „Państwo i Prawo”, nr 1.
10. Pelikan Ch. (2001), *Mediacja między ofiarą a sprawcą przestępstwa w Austrii (podstawy prawne i praktyka)*, [w:] Czarnecka-Działuk B., Wójcik D. (red.), *Mediacja w sprawach nieletnich w świetle teorii i badań*, Typografia, Warszawa.
11. Pieckowski S. (2006), *Mediacja w sprawach cywilnych*, Difin, Warszawa.
12. Rekomendacja Komitetu Ministrów Rady Europy Nr R/2001/9 z dnia 5 września 2001 roku o alternatywnych środkach rozstrzygania sporów sądowych pomiędzy władzami administracyjnymi a osobami prywatnymi – Rec (2001)9 z 5 września 2001 r.
13. Rommel T. (2005), *Mediacja to wizja sprawiedliwości XXI wieku*, artykuł pokonferencyjny konferencji „Mediacja w prawie pracy”, zorganizowanej dnia 23 listopada 2005 r. przez Polskie Stowarzyszenie Edukacji Prawnej (PSEP).
14. Rudolf A., Cichowicz-Major M., Matysiak M., Pałka S., Pieniążek W., Przybył C. (b.r.), *Diagnoza stanu stosowania mediacji oraz przyczyn zbyt niskiej w stosunku do oczekiwanej popularności mediacji. Raport końcowy*, Ministerstwo Sprawiedliwości.
15. Ustawa z dnia 17 listopada 1964 r. - *Kodeks postępowania cywilnego* (tekst jedn. Dz.U. 2014 poz. 101).
16. Ustawa z dnia 23 maja 1991 r. o rozwiązywaniu sporów zbiorowych (Dz.U. 1991 nr 55 poz. 236, z późn. zm).
17. Ustawa z dnia 26 czerwca 1974 r. *Kodeks pracy* (tekst jedn. Dz.U. 2014 poz. 1502).
18. Ustawa z dnia 29 czerwca 1995 r. o statystyce publicznej (Dz.U. 1995 88 nr 439, z późn. zm.).
19. Zienkiewicz A. (2008), *Różnorodny paradygmat mediacji – odpowiedź na wielocelowość dyskursu mediacyjnego*, „ADR Arbitraż i Mediacja”, nr 2.

## THE SOCIAL DEVELOPMENT OF MEDIATION

**Abstract:** Mediation is not an alternative to judicial matters, but it is a complementary healing and a perspective of justice. It allows the parties to better understand their problems and clarification of misunderstandings. In Poland, mediation is a new institution but there are numerous problems in its application. This was demonstrated by a final report on mediation by the Ministry of Justice. Despite the barriers that occur, the use of mediation continues to increase. This publication is intended to indicate the direction of the development of mediation, the definition of mediation, its characteristics and mediator. The statistical data obtained from the Ministry of Justice has also been analyzed in terms of barriers related to its application.

**Keywords:** barriers in mediation, dispute resolution, essence of mediation, mediation, mediator, the objectives of mediation



## MOŻLIWOŚCI WYKORZYSTANIA KWESTIONARIUSZY BADAWCZYCH W ZARZĄDZANIU

**Karolina Karbownik**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Badania sondażowe są niezwykle popularnym sposobem zdobywania informacji. Popularność tę zdobywają, pozwalając na szybkie uzyskiwanie danych, w ilościach, które umożliwiają przede wszystkim rzetelny przekaz. By jednak było to możliwe, konieczne trzeba dostosować warunki przeprowadzania badań, tak aby były przyjazne dla badanych, dzięki czemu respondent ma możliwość skupić się i zastanowić. Niniejsze opracowanie to próba określenia znaczenia autorskich formularzy badawczych oraz możliwości wykorzystania kwestionariuszy badawczych w zarządzaniu. Do tego celu przeprowadzono studium literaturowe.

**Słowa kluczowe:** ankieta, formularz, sondaż diagnostyczny

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.16

### Wprowadzenie

W Polsce badania sondażowe często utożsamia się z badaniami społecznymi, chociaż w ich nazwie taki termin bezpośrednio nie występuje. Od drugiej połowy 1995 roku utożsamia się je ze „środkami demoskopijnymi”, ewentualnie „demoskopowymi”. Określenie to wywodzi się od greckiego słowa „*dêmos*” – lud i „*skopein*” – oglądać. Mimo tego proces określania dziedzin badań, które są związane z badaniami sondażowymi, wciąż się rozwija. Taka zależność to konsekwencja pewnego niedostatku występującego w samym języku, niepozwalającego na dokładne wyjaśnienie analizowanego terminu (Sułek 2001, s. 14)<sup>1</sup>.

### Kilka faktów z historii badań sondażowych

Wiele wieków trwał proces zmierzający do tego, żeby społeczeństwo zaczęło określać pewne zależności w aspekcie ilościowym. Wcześniej koncentrowano się na określaniu źródeł danych zależności. Dla przykładu w oświeceniu zainteresowano się opinią publiczną. Przedstawicielami takowych badaczy byli Gabriell Tarde, Charles Cooley i Ferdinand Tönnies (Goban-Klas 2009, s. 89).

---

<sup>1</sup> W Polsce reprezentacyjne badanie opinii publicznej popularnie nazywa się sondażem. „Sondaż” pochodzi z Francji, u nas termin pojawił się po 1956 roku.



W latach trzydziestych XX wieku w Ameryce przeprowadzono pierwsze empiryczne badania opinii publicznej (dokonano tego na Wydziale Socjologii na Uniwersytecie Chicagowskim). Autorami tych badań byli George Gallup i Elmo Roper. Pierwszy z nich to profesor dziennikarstwa, drugi – biznesmen (Goban-Klas 2009, s. 92-93).

Dużym znaczeniem dla rozwoju badań sondażowych stały się prognozy. To one pozwalają na określanie pewnych prawidłowości, które mogą pomóc w podejmowaniu decyzji, zwłaszcza jeśli chodzi o nauki w zakresie zarządzania. Dzięki nim można także określać prawdopodobieństwo porażki lub sukcesu danego przedsięwzięcia. Wówczas jednak należy tworzyć odpowiednie narzędzia badawcze, wśród których najpopularniejszym są formularze autorskie.

Z kolei w odniesieniu do przedmiotu badań sondażowych – ma on charakter związły. Opiera się na suchych danych, ewentualnie zniekształconych. Należy też zaznaczyć, że nierzadko mają one tendencyjnie interpretowane wyniki. Co z kolei znacznie zaciemnia obraz przedstawianych badań.

### **Badania sondażowe w społeczeństwie**

W Polsce nie stwierdzono, by badania sondażowe wiązały się w jakikolwiek sposób z badaniami nad osobowością społeczną. Stanowi to swoistego rodzaju konsekwencje charakteru zlecniodawców badań – chcą oni badań, które przeprowadza się szybko. Tym samym bezproblemowo będą w stanie określić aktualną sytuację i na tej podstawie podjąć decyzję, czy należy coś zmienić, czy pozostawić wszystko na dotychczasowym poziomie.

Jednak jak dowodzą teoretycy, nie ma jednoznacznego podejścia do kwestii samej „osobowości”. Chociaż wszyscy są przekonani, że osobowość to nie statyczny zbiór cech, tworzący swoistego rodzaju mozaikę, na którą składa się szereg elementów. Nawet sama słownikowa wykładnia dowodzi tego, iż osobowość jest „wieloczynnikową strukturą integrującą zachowanie jednostki, której poziom i osiągnięcia uzależnione są od procesów poznawczych, procesów motywacyjnych, cech temperamentu i inteligencji” (*Encyklopedyczny słownik psychiatrii*, 1986, s. 258). W końcu osobowość społeczna zalicza się do dynamicznych struktur, które funkcjonują w oparciu o różne przestrzenie życia społecznego. Wyklucza się tutaj cechy wrodzone, stanowiące całość. Mowa tu o (Nowak 2007, s. 67):

- jaźni subiektywnej – a więc to, co człowiek myśli o przedmiocie badań w oparciu o posiadane doświadczenia i przemyślenia;
- jaźni odzwierciedlonej – chodzi tutaj o myśli o przedmiocie badań, ale w oparciu o opinie innych ludzi, nawet bez świadomości, że ci także mogą reprezentować opinie znajomych, krewnych czy sąsiadów;
- ideale kulturowym – wyobrażenia człowieka o przedmiocie badań, które opierają się na cechach osobowości;
- zespolę cech społecznych – zaliczają się do nich wyuczone zachowania, utworzone w oparciu o wzajemne oddziaływanie na siebie ludzi.

Dochodzi wówczas do określenia zależności pomiędzy opiniami ludzi względem przedmiotu badań, przez co można wskazać na pewne prawdopodobieństwa lub uogólnić określone zależności. Dodatkowo umożliwia to scharakteryzowanie postaw, które mogą także rzutować np. na preferencje klienta. Pomijając tutaj fakt, iż badania takowe są czasochłonne i kosztowne, trzeba zaznaczyć, że badacze muszą mieć odpowiednią wiedzę teoretyczną, jak również doświadczenia w badanym temacie. Ponadto wszelkiego rodzaju badania sondażowe – indywidualne, tworzone czy zapożyczone – muszą określać poziom współzależności, współwystępowania, jak również wzajemnych zależności.

### **Obszar badań sondażowych w naukach o zarządzaniu**

Każda dyscyplina naukowa posiada odrębne metody badawcze, są one do siebie zbliżone, przez co można korzystać ze wspólnych metod (Sztumski 1999, s. 11-12), ale także technik badawczych (Majewski 2002, s. 8). W ten też sposób wskazuje się na kluczowe założenia danej metodologii. Dla każdego badania opracowuje się je indywidualnie.

Metoda mająca na celu systematyczne zbieranie danych od respondentów, wchodzących w skład danej zbiorowości, jest metodą sondażu (Campell, Katon 1965, s. 351). Znaczenie ma tutaj fakt, iż takowa populacja (zbiorowość) to tzw. próba reprezentatywna. Jednak w ten sposób tworzony jest sondaż reprezentatywny (Sołoma 1995, s. 29). Badania swoim zasięgiem mogą obejmować całe społeczeństwo. Czasami tyczą się niewielkich zbiorowości o określonych kompetencjach – zarząd, organizacja, kadra kierownicza, lekarze, kler, nauczyciele – specjalistów danej dziedziny społeczno-zawodowej.

Do sondaży autorskich oraz zapożyczonych zalicza się (Campell, Katon 1965, s. 356-357):

- sondaże jednorazowe – polegające na scharakteryzowaniu cech, opinii, postaw grupy badawczej w określonym przedziale czasowym, by potem określać związki przyczynowe;
- sondaże powtarzalne – określające dynamikę cech, opinii, postaw.

Z kolei do najpopularniejszych technik badawczych zalicza się wywiad i ankietę. W tym przypadku narzędziem badawczym jest kwestionariusz. Definiuje się go, jako „listę pytań służących do zbierania informacji w procesie wzajemnego komunikowania się” (Sołoma 1995, s. 97).

Oczywiście ankietę oraz wywiad są najbardziej znane wśród badań sondażowych. Wynika to z faktu, że specyfika tych badań powala na modyfikację, by zbadać określone zjawisko w zakresie, jaki interesuje badacza. Sama wartość danego narzędzia jest mierzona przez wiarygodność uzyskanych wyników. Chociaż te dodatkowo (poza skonstruowanym kwestionariuszem) są warunkowane przez: umiejętność konstruowania narzędzi, prawidłowe zbieranie danych oraz zdolność do interpretacji wniosków (Zaczyński 1995, s. 153). Dlatego też słuszne jest stwierdzenie, iż „o żadnej spośród metod i technik nie można powiedzieć, że jest lepsza czy gorsza. Wolno jedynie stwierdzić, iż w przypadku badań nad konkretną

problematyką dotyczącą konkretnego przedmiotu zastosowano adekwatne środki badawcze lub nieadekwatne” (Sołoma 1995, s. 28).

Dodatkowo popularność ankiety i wywiadu wynika także z tego, iż można z nich korzystać już we wstępnej fazie badania, na etapie formułowania oraz precyzowania problemów badawczych czy hipotez, ale również podczas badań zasadniczych. Dzięki czemu można dokonać opisu badanej rzeczywistości, a także określić fakty (Krajewski 1998, s. 29), postawy, motywacje, oczekiwania poznawanych opinii itp.

Sondaż zalicza się do specyficznego rodzaju badania, ponieważ trzeba zająć określone stanowisko przy kontakcie z badaczem. Dlatego na obszar badań mogą składać się „małe” społeczności w określonym wieku lub „duże” społeczności w oparciu o cechę. W obu jednak przypadkach taka grupa powinna być próbą reprezentacyjną, a jej dialog odbywa się na następujących zasadach.



**Rysunek 1. Droga przekazania informacji w ankiecie**

Źródło: (Witaszek 2007, s. 152)

Kwestionariusz (ankieta) w razie konieczności – dostępne kwestionariusze mogą nie znaleźć odpowiedzi na problemy badawcze – tworzy badacz (ankieter). Ta forma stanowi świadomie przemyślany oraz skonstruowany zestaw pytań. W przypadku nieprecyzyjnie, niejednoznacznie zadanych pytań całe badanie uznaje się za rzetelne, przez co autorskie narzędzia badawcze to jedyna możliwość, by uzyskać interesujące badacza dane (Paulos 2011, s. 14).

Z kolei wywiad musi spełnić szereg wymagań (np. odpowiednia atmosfera dla przeprowadzania badania). Wszystko po to, by respondent sam chciał mówić prawdę i udzielać rzeczowych informacji. Tak skonstruowany kwestionariusz oraz zawarte w nim pytania tworzą wręcz pewne poddyscypliny, m.in. w zarządzaniu. Pytania kieruje się do osób, które nie są teoretycznie do tego przygotowane. Co potwierdza fakt, iż pomimo wielu obliczeń statystycznych badania takowe są błędne.

### **Zalety oraz wady ankiety**

Badaczy skłania do przeprowadzenia badań sondażowych przy pomocy kwestionariusza autorskiego duża popularność tej formy, wiąże się to z licznymi zaletami. Przede wszystkim można szybko przeprowadzić stosowne badania i uzyskać właściwe dane.

**Tabela 1. Plusy i minusy kwestionariusza ankietowego**

<b>Lp.</b>	<b>Zalety</b>	<b>Wady</b>
1.	W krótkim czasie można dotrzeć do większej ilości odbiorców, przez co grupa reprezentatywna może być liczniejsza.	Ciężko jest właściwie przeniknąć problematykę badań.
2.	Badacz nie może – przez swój brak udziału – ingerować w odpowiedzi respondentów.	Respondenci mogą niewłaściwie zinterpretować pytania oraz instrukcje do pytań.
3.	Respondent, mając swobodę w wypowiedzi oraz samodzielnie wypełniając kwestionariusz, czuje się anonimowy i swobodniej odpowiada na pytania.	Ciężko jest czasami słownie wyrazić własne myśli, opinie, zdanie na dany temat.
4.	Można szybko zestandaryzować zebrane informacje. To zaś znacznie upraszcza pracę badaczowi.	W kwestionariuszu nie dopuszcza się indywidualnych predyspozycji badanych, zwłaszcza w początkowym etapie badań.
5.	Ankiety nie kieruje się do konkretnej osoby, przez co zadawane pytania mogą być standardowe.	Trudno określić, ile osób (i kto) nie jest w stanie wypełnić ankiety.
6.	Przeprowadzenie badań ankietowych czy poprzez określony formularz nie jest tak czasochłonne jak w przypadku innych badań.	Respondenci mogą mieć odmienne nastawienie do poszczególnych pytań, przez co nie wszystkie odpowiedzi mogą być udzielane zgodnie z prawdą.
7.	W badaniu może uczestniczyć większa grupa osób.	Nie wszystkie kwestionariusze mogą trafić do właściwych odbiorców.

Źródło: (Majewski 2002, s. 12-16)

Powyższa *Tabela 1* wskazuje na podstawowe wady i zalety badań kwestionariuszowych. W przypadku wartości dodatniej pozwalają one na ułatwienie badań, stworzenie odpowiednich warunków do udzielania odpowiedzi, aż do uzyskania sposobności zbadania większej ilości osób. Z kolei w odniesieniu do wad – wskazuje się tutaj głównie na indywidualne ograniczenia respondentów (np. brak wiedzy lub poglądów w danym temacie), czego badacz może sobie do końca nie uświadczać. Chociaż w przypadku badacza także można wskazać na wiele obwarowań, z czego albo należy sobie zdawać sprawę, albo też posiadać stosowne kompetencje, by móc właściwie przeprowadzać tego rodzaju badania.

### **Zasady, którymi należy się kierować przy tworzeniu własnych kwestionariuszy**

Poprzez przekazanie badanemu kwestionariusza dochodzi do swoistego rodzaju komunikacji. Jest ona sposobem na ekspresję samego siebie, własnych uczuć, przemyśleń. Odbywa się w formie pisemnej, przez co nie jest wymagany bezpośredni kontakt osób, które wymieniają się poglądami.

Sam przekaz komunikatu odbywa się za pomocą umownych znaków, są to słowa, litery itp. Stanowią one odpowiednie sekwencje tych elementów, tworząc kody. Dzięki nim ludzie są w stanie porozumiewać się ze sobą. W momencie, gdy proces ten zostaje zaburzony, mówi się o zakłóceniach (tzw. szumy). Powoduje to, iż komunikat na wstępie może różnić się od tego odebranego – nadawca w niejasny sposób wyrazi swoje myśli – a to z kolei uniemożliwia ewentualnie utrudnia przekaz. Sam szum może być efektem nieodpowiedniej postawy, uprzedzenia, nieprzystawalności języka do przekazywanej informacji. Postawy mogą być kierowane przez doświadczenia, a te wpływają na proces dekodowania. Na uwagę zasługuje również fakt, iż w kanale przekazu mogą pojawić się hałasy z otoczenia, jak zaburzenia atmosferyczne czy ruch uliczny, zaburzenia mowy itp. Powodzenie komunikacji w znacznej mierze zależy więc od tego, na ile respondent kontroluje czy opamiętuje szum (Kurcz 2000, s. 124).

Znanym problemem kodowania jest również fakt pomieszania znaczeń. Chodzi tutaj o to, że dane słowo najczęściej ma kilka konotacji. W świecie wielu podkultur zjawisko takie jest jeszcze bardziej powszechne. Dlatego warto dysponować informacjami, z jakiego rejonu oraz z jakiego środowiska pochodzi dany badany, gdyż może wystąpić różne słownictwo lub poszczególne figury gramatyczne (niewłaściwe ich użycie prowadzi do dezorientacji czy frustracji rozmówcy). Niekiedy zdarza się nawet, iż nadawca w zamierzony sposób tak koduje przekaz, aby wprowadzić słuchacza w nieprzyjemną sytuację. Dany komunikat odnosi się do określonego kontekstu. Oczywiście znaczenie ma tutaj nie miejsce, ale kontekst. Taki stan rzeczy dotyczy się również oczekiwań społecznych, norm kulturowych, które czasami są kluczowe w określonym przekazie (Sołkiewicz-Kos, Zadworny 2009, s. 162).

Sam przekaz zwrotny też jest ważny w komunikacji, gdyż może on zwiększać dokładność przekazu i wspomaga przepływ informacji. A w razie niejasności lub pomyłek o charakterze kontekstowym lub treściowym nie można w kwestionariuszu wyjaśniać niedomówień. Jeśli pomiędzy komunikatem wysłanym a otrzymanym występują straty, nadmiar lub wypaczenia, to informacja zwrotna umożliwia stosowną korektę. Ważne jest to, że informacji zwrotnej udziela się nie po to, by kogoś potępić, ocenić czy osądzić, lecz aby uzyskać określone informacje (Kurcz 2000, s. 128).

Kolejny ważny aspekt to wykorzystanie sprzężenia zwrotnego. Wszelkie kody wysyłane przez nadawcę muszą być odpowiednio odebrane przez odbiorcę. Zjawisko to określa się mianem dekodowania. Oczywiście w samych pętlach komunikacji jednostronnej lub pozbawionej sprzężenia zwrotnego zdarza się skłonność do błędów i niedokładności, gdyż nadawca nie jest w stanie w pełni kontrolować odbioru (Rogaliński 2012).

W danej komunikacji ważny jest też kontekst sytuacyjny, gdyż wymiana informacji nie zachodzi w próżni. Nad samym kontekstem powinien pracować tak nadawca, jak i odbiorca. Na składniki kontekstu składa się aspekt fizyczny i społeczny. Ten pierwszy wpływa wspomagająco, destrukcyjnie lub zakłócająco na samą wymianę informacji. Jako ciekawostkę należy wspomnieć, iż aranżacja estetyczna, architektura, temperatura i oświetlenie także wpływają na ludzkie interakcje, a tym

samym na odpowiedzi. Jako przykład może posłużyć fakt, iż ludzie przejawiający chęć do kontaktu zajmują swobodną postawę przy stole lub siadają naprzeciwko tej osoby, z którą chcą podjąć kontakt. Wiadomo, że trudniej rozmawia się z osobami siedzącymi po przeciwnej stronie. Społeczny wymiar kontaktu uzależniony jest od okoliczności, w których dochodzi do rozmowy (miejsce i osoby biorące udział w dialogu). Jednak bez niego nie jest możliwe funkcjonowanie w środowisku bez rozmów czy kontaktowania się z innymi ludźmi, co ma miejsce przy badaniach kwestionariuszowych (Rogaliński 2012).

Poniżej przedstawiono kilka zasad, którymi należy się kierować, tworząc własny kwestionariusz (opracowanie własne):

- Język musi być zrozumiały dla wszystkich stron.
- Specjalistyczne słownictwo, jeśli już ma być użyte, to lepiej, by było wytłumaczone na samym początku.
- Klimat rozmowy musi sprzyjać ekspresji, a zatem musi być stosowne miejsce, czas, nastrój; osoby, które mają np. kłopoty osobiste, czasami skłaniają się ku postawie zamkniętej i niechętnie podejmują rozmowę.
- Strona odbiorcza powinna dać do zrozumienia, iż jest zainteresowana tematem, ale mimo wszystko należy zapewnić, że odmowa uczestniczenia w badaniu nie będzie potępiona. W ten też sposób okazuje się szacunek drugiej osobie.
- W pytaniach nie można manipulować badanym.
- Nie należy używać również słów, co do znaczeń których nie ma się pewności, gdyż może wprowadzać to w błąd przy rozumieniu pytań.
- Powinno się dbać, by w jak największym stopniu wyeliminować zjawisko zwane szumami, gdyż te z kolei mogą znacznie ograniczyć zrozumienie przekazywanego komunikatu.
- Dodatkowo dobrze, gdy badani pochodzą z tego samego kręgu kulturowego, jednak dzięki rozwojowi współczesnych technologii nie jest to warunkiem koniecznym, gdyż pewne znaki, działania, słownictwo są charakterystyczne dla danego rejonu.

Powyższe stwierdzenia to swoistego rodzaju zbiór zasad, które są kluczowe w nawiązywaniu rozmowy. Oczywiście pomijam indywidualizację w podejściu do osób, gdyż do każdego powinno się podejść inaczej (np. przełamywać nieśmiałość). Nie należy również generalizować i próbować eliminować znanego z psychologii efektu hallo lub efektu aureoli, gdyż każdy stanowi indywidualność i wbrew pozorom może posiadać odpowiednie kompetencje do rozmowy.

## Podsumowanie

Na terenie Polski przeprowadza się wiele badań sondażowych, gdyż stanowią dużą wartość dodatnią, ale często przy ich organizacji ignoruje się ważne kwestie, jak np.:

- brak wiedzy oraz zorientowania w temacie;
- niedostateczny poziom informacji;
- niewystarczający poziom badań rzetelnych, by realnie stwierdzić braki w wiedzy czy niedostatek informacji.

Odnosząc się do niniejszego opracowania, trzeba jednak podkreślić, iż w znacznej mierze nie zrealizowano celu badawczego. Wiąże się to z tym, że przedstawiciele różnych dyscyplin naukowych nie chcieli odpowiedzieć na kilka pytań badawczych. Niechęć tę tłumaczyli tym, iż nie są zainteresowani taką tematyką, ponieważ sami nie badają swoich podwładnych różnymi formami kwestionariuszy.

## Literatura

1. Campell A.A., Katon G. (1965), *Sondaże na próbie reprezentatywnej*, [w:] Nowak S. (red.), *Metody badań socjologicznych*, PWN, Warszawa.
2. *Encyklopedyczny słownik psychiatrii*, PWN, Warszawa 1986.
3. Goban-Klas T. (2009), *Media i komunikowanie masowe. Teorie i analizy prasy, radia, telewizji i Internetu*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
4. Krajewski W. (1998), *Prawa nauki. Przegląd zagadnień metodologicznych i filozoficznych*, Książka i Wiedza, Warszawa.
5. Kurcz I. (2000), *Psychologia języka i komunikacji*, Scholar, Warszawa.
6. Majewski T. (2002), *Ankieta i wywiad w badaniach wojskowych*, Wydawnictwo Akademii Obrony Narodowej, Warszawa.
7. Nowak S. (2007), *Metodologia badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
8. Paulos J.A. (2011), *Wyznania Iksińskiego*, „Świat Nauki”, nr 7.
9. Rogaliński P. (2012), *Komunikacja werbalna i niewerbalna*, <http://www.rogalinski.com.pl/komunikacja-werbalna-i-niewerbalna/> (dostęp: 10.12.2015).
10. Sołkiewicz-Kos N., Zadworny M. (2009), *Metodyka, organizacja i zarządzanie procesem projektowym. Male struktury osiedleńcze w gminach*, Wydawnictwo Politechniki Częstochowskiej, Częstochowa.
11. Sołoma L. (1995), *Metody i techniki badań socjologicznych*, Wydawnictwo Wyższej Szkoły Pedagogicznej w Olsztynie, Olsztyn.
12. Sułek A. (2001), *Sondaż polski. Przygarść rozpraw o badaniach ankietowych*, Wydawnictwo Instytutu Filozofii i Socjologii PAN, Warszawa.
13. Sztumski J. (1999), *Wstęp do metod i technik badań społecznych*, Wydawnictwo Naukowe Śląsk, Katowice.
14. Witaszek Z. (2007), *Miejsce i rola sondaży w badaniu opinii społecznej*, „Zeszyty Naukowe Akademii Marynarki Wojennej”, nr 4(171).
15. Zaczyński W. (1995), *Praca badawcza nauczyciela*, Wydawnictwa Szkolne i Pedagogiczne, Warszawa.

## THE POSSIBILITY OF USING QUESTIONNAIRES IN RESEARCH MANAGEMENT

**Abstract:** Surveys are an extremely popular way of acquiring information. Its popularity to gain by quickly getting data, in conditions that allow first of all an honest message. However, in order to make this possible, it is necessary to adjust the conditions. So that the respondent has the ability to focus, think about it. This paper is an attempt to determine the importance of royalty-free research forms management.

**Keywords:** a diagnostic survey, formulary, survey form



## WPŁYW ZAANGAŻOWANIA INWESTORA NA SPOSÓB REALIZACJI DOMÓW JEDNORODZINNYCH

Zbigniew Respondek

Politechnika Częstochowska  
Wydział Budownictwa

**Streszczenie:** W artykule przedstawiono podział obecnie stosowanych sposobów realizacji domów jednorodzinnych w zależności od stopnia osobistego zaangażowania inwestora (ostatecznego użytkownika) w proces inwestycyjny. Dla każdego ze zidentyfikowanych sposobów realizacji określono cechy charakterystyczne, zalety i wady oraz czynniki determinujące wybór. Zanalizowano zmiany zachodzące w podejściu inwestorów do procesu budowlanego w ciągu ostatnich kilkudziesięciu lat oraz przyczyny tych zmian, w tym wprowadzenie nowych technologii, brak wolnego czasu, rozwój rynku oferującego kompleksowe usługi budowlane. Podstawą do opracowania artykułu był wywiad środowiskowy, analiza literatury, a także własne doświadczenie zawodowe.

**Słowa kluczowe:** domy jednorodzinne, organizacja robót budowlanych, zarządzanie przedsięwzięciami budowlanymi

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.17

### Wprowadzenie

W okresie po II wojnie światowej nastąpił wzrost liczby ludności miast i rozwój uprzemysłowionych metod budownictwa wielorodzinnego. Mieszkania w budynkach wielorodzinnych posiadały wyższy standard niż ówczesne domy jednorodzinne. Rozwój motoryzacji, poprawa stanu technicznego dróg oraz polepszenie infrastruktury na terenach słabo zurbanizowanych wznagają obecnie zainteresowanie posiadaniem domu jednorodzinne. Domy takie powstają zarówno na działkach indywidualnych, jak i na planowo budowanych osiedlach.

Realizacja domów jednorodzinnych może odbywać się różnymi sposobami. W literaturze brak całościowych analiz na ten temat – w podręcznikach i artykułach naukowych dotyczących procesów inwestycyjnych w budownictwie pomija się zazwyczaj fizyczną aktywność inwestora, sprowadzając jego rolę do osoby pełniącej funkcje decyzyjne i finansującej inwestycje. Pojęcie „system gospodarczy realizacji budowy” pojawia się raczej w publikacjach mających charakter poradnika dla inwestorów. Brak również zdefiniowanych pojęć związanych ze sposobami realizacji domów jednorodzinnych.

Celem przedstawionych w artykule badań jest więc identyfikacja modelowych sposobów realizacji takich inwestycji, określenie ich cech oraz analiza wpływu stopnia zaangażowania inwestora na wybór określonego sposobu działania.



## Metodyka badań

Badania przeprowadzono metodą wywiadu ukierunkowanego z dziesięcioma osobami posiadającymi uprawnienia budowlane, czynnie działającymi na terenie miasta Częstochowy oraz powiatów: częstochowskiego, kłobuckiego i myszkowskiego. Czasookres przeprowadzenia wywiadów: czerwiec-wrzesień 2016 r. Osoby, z którymi przeprowadzono wywiad, pełnią funkcję kierownika budowy lub inspektora nadzoru. Pytania dotyczyły następujących kwestii:

- wzajemnych powiązań uczestników procesu budowlanego w rzeczywistych warunkach realizacji budynku,
- stopnia osobistego zaangażowania inwestora lub ostatecznego użytkownika w proces budowy i czynników mających wpływ na to zaangażowanie,
- wpływu zmian w technologiach budowlanych na zachowanie inwestorów,
- sposobów kontroli i oceny jakości robót,
- cech charakteryzujących realizację budowy przez dewelopera.

Powyższe zagadnienia rozpatrywano tylko w odniesieniu do nowo budowanych domów jednorodzinnych. Nie analizowano budynków remontowanych.

Na podstawie przeprowadzonego wywiadu, informacji z literatury, przede wszystkim cytowanej, oraz własnego doświadczenia zawodowego autora przeprowadzono analizę będącą celem badań.

## Podstawowe sposoby realizacji domów jednorodzinnych

Biorąc pod uwagę malejący stopień osobistego zaangażowania inwestora lub ostatecznego użytkownika w proces realizacji domów jednorodzinnych, sposoby realizacji obiektu zidentyfikowano i uszeregowano w następującej kolejności:

- Sposób gospodarczy: inwestor dużą część robót wykonuje osobiście, dążąc do oszczędności finansowych.
- Sposób zleceń częściowych: inwestor aktywnie uczestniczy w procesie inwestycyjnym, osobiście dobierając materiały i ekipy wykonawcze.
- Sposób zastępstwa inwestycyjnego: inwestor zleca wykonanie i nadzór nad całością robót innemu podmiotowi.
- Sposób deweloperski: w roli inwestora występuje deweloper, ostateczny użytkownik wybiera dom spośród dostępnych na rynku ofert.

## Realizacja budynków sposobem gospodarczym

Sposób gospodarczy przy realizacji domów jednorodzinnych był często stosowany w latach poprzedzających przemiany ustrojowe w Polsce. Dotyczyło to w szczególności inwestorów o niższym statusie materialnym. Budownictwo indywidualne w tamtym okresie miało swoją specyfikę. Ważnym czynnikiem w były wówczas braki w zaopatrzeniu w materiały budowlane. Niedobory te skutkowały potrzebą wcześniejszego zgromadzenia dużej ilości materiałów – materiały kupowano często na zapas, kiedy była okazja ich nabycia – prowadziło to do obniżenia ich jakości przez niewłaściwe składowanie. Elementy drobnowymiarowe składowane były w stosach, wapno po zgaszeniu („lasowaniu”) na placu budowy prze-

chowywano w dołach i przykrywano gruntem, pręty zbrojeniowe umieszczone były na podkładach na wolnym powietrzu. Przechowywano też przez dłuższy czas cement, co było szczególnie niekorzystne, gdyż po kilku miesiącach ulegał on zbrzyleniu. Na jakość stosowanej wtedy mieszanki betonowej niekorzystnie wpływało również stosowanie piasku pochodzącego z własnych odkrywek, stosowanie gruzu z rozbiórek jako zamiennika kruszywa oraz ręczne dozowanie składników betonu.

Mało skomplikowane technologie sprawiały, że inwestor był w stanie osobiście, z pomocą biskich lub przy współudziale osób wykwalifikowanych, wykonać wiele robót, na przykład:

- ręczne wykopy pod fundamenty;
- wykonanie deskowań i betonowanie (fundamenty, stropy, wylewki itp.);
- produkcja części elementów drobnowymiarowych na placu budowy – pustaki żuzłobetonowe, płytki betonowe itp.; jakość tych elementów była niska;
- układanie podłóg – drewniane z desek, płytki i wykładziny z PCV itp.;
- deskowanie pod pokrycie dachowe i układanie prostych do wykonania rodzajów pokrycia, np. z papy lub z płyt azbestowo-cementowych;
- tapetowanie i malowanie.

Roboty wymagające większej wiedzy i doświadczenia (np. murowanie, zbrojenie stropów, tynkowanie, wykonanie więźby dachowej, montaż instalacji) wykonywane były przez wykwalifikowanych rzemieślników.

Domy realizowano metodą kolejnego wykonywania robót (por.: Rowiński 1982, s. 112-114), z tym że często z powodu braku środków finansowych czy materiałów budowa była na dłuższy czas przerywana. Realizacje nierzadko ciągnęły się latami. Miało to pewne korzyści: długi okres między wzniesieniem murów a ich otynkowaniem czy między tynkowaniem a malowaniem pozwala na naturalne pozbycie się przez elementy budowlane wilgoci technologicznej. Jednak pozostawienie niezabezpieczonych odpowiednio konstrukcji generuje procesy korozyjne. Na przykład wiele budynków wzniesionych w tamtym okresie nie posiada do dzisiaj okładzin ścian zewnętrznych, co sprzyja nadmiernej infiltracji powietrza i wody opadowej do wnętrza przegród.

Obecnie sposób gospodarczy jest jeszcze często stosowany przy realizacji robót remontowych. W przypadku nowych budynków sposób ten systematycznie zanika (por.: Omachel 2010). Głównym powodem takiego stanu rzeczy są znaczące zmiany w zakresie robót wykonywanych przez inwestora osobiście. Szeroki dostęp do materiałów oraz wdrożenie nowych technologii w zakresie produkcji i montażu elementów budowlanych doprowadziły do sytuacji, kiedy własnoręczne wykonywanie wielu czynności stało się nieopłacalne dla inwestora lub nawet szkodliwe dla budynku. Przykładowo:

- Nieopłacalne stało się przygotowanie betonu na budowie; beton towarowy wykonany w wytwórni posiada kontrolowane parametry i może być przetransportowany na miejsce wbudowania w określonym czasie.
- Brak konieczności gromadzenia materiałów na placu budowy, np. materiały drobnowymiarowe są paletowane i mogą być dostarczane w stosownym czasie

- i w odpowiedniej ilości; można również za pomocą żurawia samochodowego przenieść palety na strop wprost ze środka transportowego.
- Wiele elementów może być wykonywanych „na wymiar” i montowanych firmowo (często jest to warunkiem gwarancji); wymienić tutaj można stolarkę otworową, parapety, rolety okienne, elementy schodów itp.
  - Duży asortyment gotowych materiałów workowanych (zaprawy, kleje) eliminuje konieczność dozowania składników na budowie.
  - Obecnie stosowane systemy, np. dociepleń, izolacji lub pokryć dachowych, wymagają fachowego montażu dla uzyskania pożądanej jakości.

Należy też zauważyć wzrost znaczenia robót wykończeniowych. Dom przestał być tylko miejscem zamieszkania – zewnętrzne elewacje i wykończenie wnętrz posiadają obecnie coraz większe walory estetyczne i mają świadczyć o dobrym guście właścicieli budynku. Koszty robót wykończeniowych mogą obecnie przewyższać koszty robót stanu surowego. Aplikacja zmywalnych farb lateksowo-akrylowych, tapet winylowych, systemów tynków lub farb dekoracyjnych, estetycznych płytek z gresu polerowanego wymaga wiedzy i doświadczenia, co zawęża zakres prac, jakie jest w stanie wykonać inwestor we własnym zakresie bez obniżenia jakości robót. Stosowanie systemów wykończeniowych wymusza też większą dokładność robót murarskich i tynkarskich oraz odpowiednie przygotowanie podłoża (np. gładzie gipsowe).

Obecnie sposób gospodarczy w pewnym zakresie operacji budowlanych stosują przede wszystkim inwestorzy posiadający odpowiednią wiedzę i kwalifikacje, a przede wszystkim dostateczną ilość czasu wolnego od obowiązków rodzinnych i zawodowych (por.: <https://www.solbet.pl/...>). Stosowanie tego sposobu tylko w imię fałszywie pojętej oszczędności może prowadzić do problemów przy realizacji robót technologicznie późniejszych. Na przykład murowanie ścian bez odpowiednich kwalifikacji może doprowadzić do nierówności, zastosowania zbyt grubych spoin lub niezachowania geometrii, co sprawia problemy przy wykańczaniu ścian.

### **Realizacja budynków sposobem zleceń częściowych**

Sposób zleceń częściowych charakteryzuje się tym, że inwestor, chociaż nie angażuje się fizycznie w pracę na budowie, poza prostymi czynnościami przygotowawczymi i porządkowymi, jest aktywnym uczestnikiem procesu budowlanego. Angażuje się w czynności administracyjne poprzedzające budowę, dokonuje wyboru użytych w trakcie budowy materiałów i technologii, zleca roboty na poszczególnych etapach realizacji wyspecjalizowanym firmom i dokonuje bieżącej kontroli. W minionych latach taki sposób wykonywania robót był charakterystyczny dla inwestorów o wyższym statusie materialnym. Obecnie jest powszechny. Skutkiem stosowania systemu zleceń może być skrócenie czasu procesu inwestycyjnego – szacuje się, że 80-90% inwestycji realizuje się całkowicie lub częściowo na kredyt, a wypłata kolejnej transzy kredytu uzależniona jest od realizacji określonego zakresu robót poprzedzających. Na tempo robót wpływają więc cechy osobowe in-

westora – umiejętność systematycznego oszczędzania lub skłonność do zadłużania się (por.: Stalończyk 2015, s. 10-15).

Poszczególne etapy robót zlecane są przez inwestora wykonawcy, często wybranemu na podstawie referencji innych inwestorów. Przykładowy podział na zlecenia częściowe dla podstawowego zakresu robót wygląda następująco:

- roboty ziemne z użyciem maszyn;
- roboty ogólnobudowlane (murarskie i betoniarskie); obejmują większość robót stanu surowego: betonowanie fundamentów, izolacje, wzniesienie murów, betonowanie stropów, kominy itp.;
- realizacja więźby dachowej;
- roboty dekarские i orynnowanie;
- montaż zewnętrznej stolarki okiennej i drzwiowej;
- roboty instalacyjne: kilka firm specjalistycznych;
- roboty wykończeniowe, w tym ocieplenie i okładziny; mogą być zlecone jednemu wykonawcy lub rozłożone na kilka firm specjalistycznych.

### **Realizacja budynków sposobem zastępstwa inwestycyjnego**

W sposobie zastępstwa inwestycyjnego inwestor, będący przyszłym użytkownikiem domu, nie angażuje się szczegółowo w proces realizacji, zlecając prowadzenie budowy generalnemu wykonawcy (w większości przypadków) lub innemu podmiotowi będącemu inwestorem zastępczym (por.: Kietliński, Janowska 2015, s. 22-27), który będąc odpowiedzialnym za całość, dobiera podwykonawców i decyduje o stosownej technologii wykonania. Inwestor w zasadzie przedstawia listę życzeń dotyczących końcowego efektu, mając na uwadze przede wszystkim funkcjonalność, estetykę i niekiedy też niskie koszty eksploatacji. Małe zaangażowanie inwestora wynikać może z braku czasu przy dużej zasobności portfela, braku wiedzy budowlanej lub dużej odległości działki budowlanej od aktualnego miejsca zamieszkania. W przypadku zapewnienia płynności finansowej inwestycja realizowana jest szybko. Wynika to przede wszystkim z działania inwestora zastępczego, który jeżeli jest generalnym wykonawcą, działając we własnym interesie, a niekiedy również z nacisków inwestora, musi zapewnić ciągłość pracy własnym pracownikom. Istnieje więc tutaj niebezpieczeństwo wykonywania zbyt dużej ilości prac równolegle, na przykład przy jednoczesnej pracy pracowników własnych generalnego wykonawcy i podwykonawców, co może skutkować zmniejszeniem możliwości kontroli jakości. Innym niebezpieczeństwem jest pokusa użycia przez wykonawcę materiałów o obniżonej jakości, szczególnie w przypadku tzw. robót zakrytych, gdyż inwestora interesuje głównie zewnętrzny końcowy efekt, a skutki błędów ukrytych ujawniają się po jakimś czasie lub w sytuacjach ekstremalnych (ulewy, duże mrozy itp.). Ważnym opracowaniem jest więc w tym przypadku rzetelnie wykonany kosztorys budowlany pełniący funkcję cenotwórczą, szacowania kosztów, nakładczą i rozliczeniową (Kościańska 2013, s. 99).

Utrzymanie właściwej jakości robót w budynkach realizowanych sposobem zastępstwa inwestycyjnego zależy więc w dużej mierze od wykonawców i podwykonawców – przede wszystkim od ich rzetelności i umiejętności organizacji pracy.

Zauważa się, że coraz więcej wykonawców poświęca doraźne korzyści na rzecz długofalowych zysków – rzetelne wykonanie pracy daje odpowiednie referencje ułatwiające pozyskanie kolejnych klientów.

### **Realizacja budynków sposobem deweloperskim**

Deweloperski sposób realizacji budynków, w tym domów jednorodzinnych, rozwinął się w latach 90. XX wieku. Deweloper, realizując inwestycję, ma w zamyśle sprzedaż z zyskiem zrealizowanego obiektu, często zawierając z przyszłymi użytkownikami umowę przedsprzedaży. Sposobem deweloperskim realizowane są często planowe osiedla – domów wolnostojących, bliźniaczych lub szeregowych – czyli zespoły obiektów powtarzalnych, co jest korzystne z punktu widzenia zmniejszenia kosztów jednostkowych.

Planową działalność deweloperską prowadzą najczęściej firmy budowlane, biura projektowe, pośrednicy nieruchomości, banki, fundusze inwestycyjne itp. (Kania 2004, s. 60). Zdarzają się też przypadki, kiedy firma lub inwestor indywidualny staje się deweloperem, niejako okazjonalnie, na przykład:

- Firma wykonawcza, posiadając wolne moce przerobowe i dostęp do materiałów po cenach hurtowych, buduje domy na wcześniej zakupionych działkach niejako na zapas, aby w okresach mniejszej liczby zleceń uniknąć przestojów w pracy firmy.
- Inwestor indywidualny, posiadając działkę w atrakcyjnej lokalizacji, buduje dom lub zespół budynków z myślą o ich sprzedaży wraz z działką na warunkach korzystniejszych niż sprzedaż niezabudowanej działki.
- Inwestor, posiadając działkę w atrakcyjnej turystycznie miejscowości, buduje duży dom, niekiedy w stylu regionalnym, który dzieli na tzw. apartamenty z myślą o ich sprzedaży klientom na potrzeby pobytów wypoczynkowych.

Z oferty deweloperów klienci korzystają w przypadku braku czasu lub umiejętności samodzielnego prowadzenia budowy czy też chęci lub konieczności posiadania budynku w określonej lokalizacji.

Zakup budynku u dewelopera jest wygodnym dla przyszłego użytkownika sposobem pozyskania domu jednorodzinnego. Należy jednak pamiętać, że celem dewelopera jest osiągnięcie zysku, co przy dużej konkurencji na rynku generuje niebezpieczeństwo ograniczania kosztów budowy przez stosowanie tańszych, często nieodpowiednich materiałów lub niewłaściwych technologii. Wymienić tutaj można znane przypadki stosowania gazobetonu o zbyt małej gęstości na ściany zewnętrzne, stosowania płyt kanałowych na stropy (niebezpieczeństwo klawiszowania płyt) lub zbyt małych przekrojów elementów więźby dachowej. Klient dewelopera ma niewielki wpływ na formę budynku i użyte materiały – podejmuje więc pewne ryzyko związane z tą formą zakupu. Z drugiej strony deweloper również musi wkalkulować ryzyko braku zbytu na część realizowanych obiektów lub ich sprzedaży po cenach niższych niż zakładane.

Budynki realizowane przez dewelopera rzadko sprzedawane są w stanie wykonanym. W większości przypadków sprzedający oferuje obiekt w tzw. stanie deweloperskim (por.: Glinecki 2013), w którym najczęściej:

- Elewacja zewnętrzna jest całkowicie wykończona, w nawiązaniu do działki i budynków sąsiednich.
- Wnętrze budynku jest pozostawione do wykończenia przez kupującego.
- Instalacja doprowadzona jest do pomieszczeń, bez wskazania punktów poboru.

Odbiór budynku w stanie deweloperskim pozwala na swobodne kształtowanie rozmieszczenia urządzeń i wykończenia wewnątrz przez użytkownika końcowego, istnieje jednak niebezpieczeństwo sporu między klientem a deweloperem w przypadku ujawnienia się wad ukrytych w późniejszym czasie (por.: Bigoszewski 2012). Rozmówcy szacują, że stan deweloperski obejmuje 40-60% kosztów budowy, w zależności od standardu wykończenia.

### Analiza wad i zalet sposobów realizacji budynków jednorodzinnych

W Tabeli 1 zestawiono charakterystyczne cechy dla analizowanych wcześniej sposobów realizacji.

**Tabela 1. Cechy charakterystyczne sposobów realizacji budynków jednorodzinnych**

Cecha	Sposób gospodarczy	Sposób zleceń częściowych	Sposób zastępstwa inwestycyjnego	Sposób deweloperski
Czy inwestor jest ostatecznym użytkownikiem?	Tak	Tak	Tak	Nie, inwestorem jest deweloper
Kto pozyskuje działkę budowlaną?	Inwestor	Inwestor	Inwestor	Deweloper
Kto załatwia formalności administracyjne?	Inwestor, ew. projektant	Inwestor, ew. projektant	Inwestor, ew. zastępca inwestycyjny	Deweloper
Kto decyduje o doborze materiałów i wykonawców?	Inwestor	Inwestor	Zastępca inwestycyjny	Deweloper
Jaki jest wkład pracy fizycznej inwestora (użytkownika)?	Duży	Niewielki lub żaden	Brak	Brak
Kto dokonuje bieżącej kontroli wykonawstwa?	Inwestor	Inwestor	Zastępca inwestycyjny, ew. inspektor nadzoru	Inspektor nadzoru dewelopera
Kto dokonuje częściowego odbioru robót?	Kierownik budowy, ew. przy udziale inwestora	Kierownik budowy, ew. przy udziale inwestora	Kierownik budowy, ew. przy udziale inspektora nadzoru	Kierownik budowy, ew. przy udziale inspektora nadzoru

Źródło: Opracowanie własne

Oczywiście zestawione w *Tabeli 1* sposoby realizacji mają charakter modelowy, a rzeczywiste realizacje mogą wykazywać własne cechy różniące się od charakterystycznych dla danego sposobu, dlatego ustalenie procentowego udziału każdego ze sposobów realizacji w ogólnej liczbie realizowanych budynków jest trudne (por.: Rybarczyk 2015). Rozmówcy szacują ten udział z pewną rozbieżnością, dlatego poniżej podano przedziały, w których mieszczą się szacowane przez nich wartości:

- sposób gospodarczy – 5-15% realizacji, większy udział na terenach wiejskich;
- sposób zleceń częściowych – 30-50% realizacji;
- sposób zastępstwa inwestycyjnego – 15-30% realizacji;
- sposób deweloperski – 25-40% realizacji, wyraźnie więcej w granicach administracyjnych miast lub w ich bezpośrednim sąsiedztwie.

W *Tabeli 2* zestawiono zalety i wady analizowanych sposobów z punktu widzenia inwestora lub ostatecznego użytkownika budynku, natomiast w *Tabeli 3* przedstawiono najważniejsze czynniki mające wpływ na wybór określonego sposobu przez inwestora lub ostatecznego użytkownika. Jak można zauważyć, analizując przedstawione zestawienia, duże zaangażowanie inwestora w proces budowy wynika nie tylko z jego cech osobowych i chęci obniżenia kosztów, ale jest również związane z koniecznością znalezienia czasu, jeżeli nawet nie na zaangażowanie fizyczne, to na bieżącą kontrolę. Czynnikiem decydującym o zmniejszeniu tego zaangażowania może być brak wiedzy budowlanej i przede wszystkim brak czasu często związany z koniecznością zarobkowania, co może prowadzić do pozostawienia dbałości o jakość robót w gestii podmiotów niezależnych od ostatecznego użytkownika.

**Tabela 2. Zalety i wady sposobów realizacji budynków jednorodzinnych**

Sposób realizacji	Podstawowe zalety	Podstawowe wady
Sposób gospodarczy	Redukcja kosztów robocizny (por.: Jurasz (b.r.)), możliwość bieżącej kontroli prac, nabycie wiedzy praktycznej	Wydłużenie czasu budowy, możliwe błędy wynikające z braku wiedzy
Sposób zleceń częściowych	Swoboda w doborze rozwiązań materiałowo-konstrukcyjnych, możliwość bieżącej kontroli prac	Konieczność angażowania się w proces budowlany na każdym etapie realizacji, w tym w czynności administracyjne
Sposób zastępstwa inwestycyjnego	Duża oszczędność czasu, swoboda w wyborze	Zwiększenie kosztów własnych, brak szczegółowej wiedzy na temat zastosowanych rozwiązań, ograniczona możliwość kontroli
Sposób deweloperski	Duża oszczędność czasu, możliwość wyboru gotowych obiektów spośród oferowanych na rynku lub planowanych do realizacji	Brak wpływu na proces realizacji obiektu, niemożność identyfikacji wad ukrytych

Źródło: Opracowanie własne

**Tabela 3. Czynniki mające wpływ na wybór sposobu realizacji budynków jednorodzinnych**

Sposób realizacji	Najważniejsze czynniki determinujące wybór
Sposób gospodarczy	Niedobór środków finansowych, mała odległość miejsca budowy od miejsca zamieszkania, dobra wiedza budowlana, doświadczenie w pracach budowlanych
Sposób zleceń częściowych	Chęć swobodnego kształtowania przyszłego miejsca zamieszkania, duże zaangażowanie, duża lub wystarczająca wiedza budowlana
Sposób zastępstwa inwestycyjnego	Zasobność środków finansowych, wysokie dochody z własnej pracy zawodowej, możliwy brak lub niewielka wiedza budowlana, znaczna odległość miejsca budowy od miejsca zamieszkania
Sposób deweloperski	Brak czasu, chęć szybkiego posiadania domu, brak lub niewielka wiedza budowlana, dom jako sposób lokaty kapitału

Źródło: Opracowanie własne

### Podsumowanie

Osobiste zaangażowanie inwestora w proces budowy domu ma decydujący wpływ na sposób realizacji budynku. Przeprowadzona analiza wykazała, że w okresie ostatniego półwiecza zaszły w tym zakresie duże zmiany. Gospodarczy sposób realizacji budowy domów jednorodzinnych zanika z powodu zmian w technologiach budowlanych i ogólnego wzrostu poziomu oczekiwań inwestorów odnośnie walorów funkcjonalności i estetyki. Coraz częściej inwestora interesuje końcowy efekt użytkowy i wizualny uzyskany jak najmniejszym nakładem finansowym. Fizyczne zaangażowanie inwestora w czynności na budowie stało się nieopłacalne wobec konieczności posiadania coraz bardziej specjalistycznej wiedzy praktycznej potrzebnej do wbudowania systemowych elementów budowlanych bez niebezpieczeństwa pogorszenia jakości robót. Aktywność inwestora przejawia się obecnie przede wszystkim w wykonywaniu działań decyzyjnych, nadzorczych i kontrolnych. Brak czasu często związany z zasobnością środków finansowych (duże zaangażowanie we własną pracę zawodową) może spowodować, że nawet te działania są zlecane podmiotom wyspecjalizowanym w tego typu czynnościach. Skutkować to może brakiem wiedzy inwestora (ostatecznego użytkownika) na temat faktycznie zastosowanych rozwiązań materiałowo-konstrukcyjnych (szczególnie w przypadku robót zakrytych). Krańcowym przypadkiem jest w tym kontekście sposób deweloperski realizacji budynków, który z punktu widzenia ostatecznego użytkownika przypomina zakup gotowego produktu, wybranego spośród dostępnych na rynku.

Zdaniem autora najlepszym obecnie sposobem realizacji domu jednorodzinnego jest sposób zleceń częściowych, z dopuszczeniem osobistego wykonywania przez inwestora mniej odpowiedzialnych prac. Aktywny inwestor ma świadomość, z czego budynek jest wzniesiony i jak pracuje. Wiedza ta jest bezcenna w przypadku późniejszej przebudowy, modernizacji lub w sytuacjach awaryjnych.



## Literatura

1. Bigoszewski K. (2012), *Wady ukryte budynków a odpowiedzialność dewelopera*, [http://www.eporady24.pl/wady\\_ukryte\\_budynkow\\_a\\_odpowiedzialnosc\\_dewelopera.pytania,4,54,5051.html](http://www.eporady24.pl/wady_ukryte_budynkow_a_odpowiedzialnosc_dewelopera.pytania,4,54,5051.html) (dostęp: 28.10.2016).
2. Glinecki B. (2013), *Stan deweloperski – czyli w jakim standardzie odbierzemy mieszkanie albo dom?*, <http://www.umowadeweloperska.pl/artykuly-lista/stan-deweloperski-jaki-standard/> (dostęp: 28.10.2016).
3. <https://www.solbet.pl/organizacja-budowy/czy-warto-dzisiaj-budowac-dom-sposobem-gospodarczym,news,58,79.php?p=4> (dostęp: 27.10.2016).
4. Jurasz Ł. (b.r.), *Budowa domu metodą gospodarczą*, <https://www.archipelag.pl/aktualnosci?Article=budowa-domu-metoda-gospodarcza.html> (dostęp: 28.10.2016).
5. Kania K. (2004), *Działalność deweloperska na przykładzie nieruchomości mieszkaniowych w Polsce*, „Zeszyty Naukowe Akademii Ekonomicznej w Krakowie”, nr 649.
6. Kietliński W., Janowska J. (2015), *Proces inwestycyjny w budownictwie*, Oficyna Wydawnicza Politechniki Warszawskiej, Warszawa.
7. Kościńska I. (2013), *Znaczenie dokumentacji kosztorysowej w procesie inwestycyjnym*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 12.
8. Omachel R. (2010), *Budować najlepiej systemem gospodarczym*, <http://nieruchomosci.dziennik.pl/artykuly/77714,budowac-najlepiej-systemem-gospodarczym.html> (dostęp: 25.10.2016).
9. Rowiński L. (1982), *Organizacja produkcji budowlanej*, Arkady, Warszawa.
10. Rybarczyk T. (2015), *Jakim systemem budować. System gospodarczy czy zlecony*, <http://ladnydom.pl/budowa/7,124030,19017202,jak-dobrze-zaplanowac-budowe-jakim-systemem-budowac.html> (dostęp: 25.10.2016).
11. Stalończyk I. (2015), *Zarządzanie finansami gospodarstw domowych*, „Zeszyty Naukowe Politechniki Częstochowskiej. Zarządzanie”, nr 18.

## IMPACT OF INVESTOR'S INVOLVEMENT ON REALIZATION SYSTEM OF INDIVIDUAL HOUSES

**Abstract:** The article depicts types of currently applied realization systems of individual houses depending of the degree of personal involvement of the investor (final user) in the investment process. Individual parameters, advantages and disadvantages and choice determining factors have been determined for every identified system of realization. Changes in investor's approach towards building process within the latest years and their causes, including implementation of new technologies, lack of spare time and the development of complex building services-offering market have been analyzed. Interviews with professionals, analyses of literature, as well as author's professional experience were the basis of the work.

**Keywords:** individual houses, organization of construction works, management of building projects



## ZARZĄDZANIE PORTFELEM OFERT PRODUKTÓW TURYSTYCZNYCH PRZEZ TOUROPERATORA JAKO SPOSÓB NA ZAPEWNIENIE STABILNEGO ROZWOJU NA PRZYKŁADZIE GRECKICH DESTYNACJI ITAKI

**Katarzyna Kozicka**

Politechnika Częstochowska  
Wydział Zarządzania

**Streszczenie:** Głównym zadaniem touroperatorów jest kształtowanie takiej oferty produktów turystycznych, która z jednej strony zaspokoi oczekiwania klientów, a z drugiej pozwoli przedsiębiorstwu na osiągnięcie określonych zysków oraz stabilnej pozycji rynkowej. Wobec tego muszą oni nieustannie pracować nad udoskonalaniem swoich propozycji nie tylko poprzez ulepszanie istniejących już produktów, ale także przez kreowanie nowych. Celem artykułu jest wykazanie, że wprowadzanie do oferty nowych destynacji, mimo iż wiąże się z pewnym ryzykiem, może przynieść touroperatorowi wiele korzyści i zapewnić mu stabilny rozwój. Przeprowadzona wszechstronna analiza statystyczna danych dotyczących turystów biura podróży Itaka podróżujących do Grecji wykazała stałą tendencję wzrostową ruchu turystycznego w ramach tej destynacji. Wyniki badań pozwalają sformułować opinię, że rozwój oferty greckich destynacji jest dla biura podróży Itaka dobrym rozwiązaniem.

**Słowa kluczowe:** turystyka, produkt turystyczny, kształtowanie oferty turystycznej, oferta touroperatora

**DOI:** 10.17512/znpcz.2017.1.2.18

### Wprowadzenie

Przemysł turystyczny jest jedną z najdynamiczniej rozwijających się w ostatnich latach gałęzi światowej gospodarki. W wielu krajach stanowi jeden z najważniejszych sektorów gospodarek narodowych, odpowiadając za tworzenie sporej części PKB. Jednak także i na nim niekorzystnie odbił się kryzys gospodarczy, powodujący ograniczenie ruchu turystycznego. Również liczne w ostatnich latach konflikty zbrojne i rewolucje, a także utrzymujące się stałe zagrożenie zamachami terrorystycznymi utrudniają na wielu obszarach rozwój turystyki i funkcjonowanie przedsiębiorstw turystycznych. Dotyczy to nie tylko przedsiębiorstw zlokalizowanych w miejscach recepcji turystycznej (obiekty noclegowe, gastronomiczne itp.), lecz także touroperatorów, czyli biur podróży będących organizatorami turystyki. Muszą oni tak kształtować swoją ofertę, by nie tylko zaspokoić potrzeby klientów, ale jednocześnie zapewnić im bezpieczeństwo i najwyższą jakość usług.

Przedsiębiorstwa działające w branży turystycznej, podobnie jak wszystkie inne, za podstawowy cel uznają osiąganie zysków. By móc go realizować, muszą się jednak stale rozwijać, gdyż – jak głosi znane powiedzenie – „kto nie idzie do przodu, ten się cofa”. Rozwój może odbywać się na różnorodnych płaszczyznach i różnymi metodami. Touroperatorzy mogą realizować jedną z tradycyjnych strategii wzrostu wyodrębnionych na podstawie macierzy Ansoffa (Ansoff 1957, s. 113-124), mogą starać się osiągnąć przewagę konkurencyjną innymi metodami. Jednym z najczęściej stosowanych sposobów zapewnienia rozwoju biura podróży będącego organizatorem turystyki jest poszerzanie oferty produktów turystycznych. Bardzo istotne jest również umiejętne zarządzanie portfelem ofert produktów turystycznych.

Celem niniejszego artykułu jest zbadanie wpływu nowych produktów turystycznych wprowadzanych przez touroperatora do oferty na jego działalność i pozycję rynkową. Badaniu poddane zostaną greckie destynacje biura podróży Itaka. Przeanalizowane będą informacje dotyczące udziału biura podróży w rynku, liczby oferowanych przez nie destynacji, klientów podróżujących do poszczególnych miejsc, a także znaczenia nowych kierunków w ofercie touroperatora.

### **Produkt turystyczny jako podstawa oferty touroperatora**

Podstawę tworzenia każdej oferty turystycznej stanowi produkt turystyczny. Jest on kategorią złożoną i zróżnicowaną, dlatego też przysparza wielu problemów definicyjnych. Badacze tematu ujmują to zagadnienie w różny sposób, przyjmując odmienne podejścia i podkreślając różnorodne aspekty. Jedną z najczęściej przytaczanych definicji jest ta stworzona przez C. Kaspara i B.R. Kunza: „produkt turystyczny to komplet przedmiotów materialnych i usług, które turysta w czasie swojej podróży wykorzystuje lub konsumuje” (Kaspar, Kunz 1982, s. 34). Jest to jedno z najbardziej ogólnych i najprostszych podejść definicyjnych, które wielu autorów stara się na swój sposób rozbudować. G. Gołębski uważa, że „produktem turystycznym są wszelkie dobra i usługi tworzone i kupowane w związku z wyjazdem poza miejsce stałego zamieszkania, i to zarówno przed rozpoczęciem podróży, w jej trakcie, jak i w czasie pobytu poza rodzinną miejscowością” (Gołębski 2007, s. 29). Definiowanie produktu turystycznego dodatkowo utrudnia fakt, że może być on rozpatrywany z różnych punktów widzenia. Możemy mówić o produkcie turystycznym miejsca docelowego, a także produkcie z punktu widzenia przedsiębiorstwa będącego organizatorem turystyki (Kruczek, Walas 2009, s. 337). W niniejszym opracowaniu przyjęte zostanie to drugie podejście. A. Rapacz za produkt przedsiębiorstwa turystycznego uznaje „wszystko to, co przedsiębiorstwo turystyczne oferuje w ramach transakcji sprzedaży turystom” (Rapacz 2007, s. 51).

Definiowanie produktu turystycznego jest zadaniem trudnym nie tylko ze względu na możliwość stosowania różnych podejść, ale również z uwagi na liczne elementy wchodzące w jego skład. Zadania wyodrębnienia elementów częściowych tworzących produkt turystyczny podjął się V. Middleton, który wyróżnił: atrakcje i środowisko miejsca docelowego, infrastrukturę i usługi miejsca docelowego, dostępność miejsca docelowego, wizerunek miejsca docelowego oraz cenę

płatną przez turystę (Middleton 1996, s. 89, cyt. za: Molenda 2012, s. 33). Kolejnym utrudnieniem w rozważaniach na temat produktu turystycznego jest mnogość jego kategorii. Możemy mówić o nim jako o rzeczy, usłudze, wydarzeniu, imprezie (pakiecie turystycznym), obiekcie, szlaku czy obszarze (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 88-167). W niniejszym opracowaniu przedmiotem zainteresowania będą produkty z kategorii imprez (pakietów turystycznych), czyli produkty złożone, na które składa się szereg usług bądź usług i dóbr materialnych oferowanych przez biura podróży będące organizatorami turystyki (touroperatorów) lub przez inne podmioty. Pakiety takie tworzone są z dwóch lub więcej komponentów i sprzedawane jako całość po zryczałtowanej cenie, w której nie wyodrębnia się kosztów poszczególnych dóbr lub usług składowych (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 119).

Specyfikę produktu turystycznego dodatkowo zwiększa fakt, że w jego konstrukcji bardzo dużą rolę odgrywają usługi. W związku z tym posiada on szereg cech, które wyróżniają go na tle tradycyjnie rozumianych produktów materialnych. Do cech tych zaliczyć można choćby (Rapacz 2007, s. 54):

- nietrwałość,
- sezonowość popytu,
- nierozdzielność aktów tworzenia i konsumpcji,
- niematerialność,
- komplementarność,
- substytucyjność,
- heterogeniczność,
- niemożność magazynowania,
- ścisły związek z osobą wykonawcy,
- duży udział czynnika ludzkiego,
- brak możliwości objęcia prawem własności,
- obecność konsumenta w trakcie świadczenia usługi.

Produkt turystyczny będący podstawą gospodarki turystycznej rozpatrywany może być również z ekonomicznego oraz marketingowego punktu widzenia. W tym pierwszym podejściu składają się na niego dobra i urządzenia turystyczne oraz usługi turystyczne. Dobra i urządzenia turystyczne podzielić można na dobra podstawowe, którymi są walory turystyczne, a także dobra komplementarne (do kategorii tej zaliczamy infrastrukturę turystyczną). Usługi turystyczne również dzielimy na podstawowe (są nimi usługi transportowe, noclegowe i gastronomiczne) oraz komplementarne (m.in. przewodnictwa, kulturalne czy informacji turystycznej) (Tokarz 2006, s. 111).

Patrząc na produkt turystyczny z perspektywy marketingowej, możemy natomiast wyróżnić trzy jego poziomy (wymiar). Pierwszym jest rdzeń produktu, nazywany czasem również produktem podstawowym. Stanowi go podstawowa potrzeba turysty (np. potrzeba wypoczynku czy odwiedzenia obiektu), której zaspokojenie jest celem przedsiębiorstw turystycznych. Jest ona głównym czynnikiem decydującym o wyborze przez konsumenta danego produktu turystycznego. Drugim wymiarem jest produkt rzeczywisty, czyli realna i sprecyzowana oferta

przedstawiona klientowi. Oferta ta dokładnie określa cenę, termin realizacji oraz zakres usług turystycznych, wchodzących w skład produktu. Trzeci poziom produktu turystycznego stanowi produkt poszerzony, który najprościej zdefiniować można jako wszystkie dodatkowe usługi i świadczenia, o jakie przedsiębiorstwa turystyczne wzbogacają produkt rzeczywisty. Takie wzbogacenie produktu czyni go bardziej konkurencyjnym i wyróżnia spośród ofert rywali rynkowych. Nadmienić przy tym należy, iż stały charakter ma jedynie rdzeń produktu – pozostałe dwa wymiary cechuje duża zmienność związana z ogólnie pojętym rozwojem cywilizacyjnym. Produkt, który początkowo klasyfikowany jest w trzecim wymiarze, z upływem czasu staje się produktem rzeczywistym i traci swą wyjątkowość, wyróżniającą go wśród konkurentów (Lewandowska 2006, s. 77; Rapacz 2007, s. 57-58).

Poza wymienionymi powyżej trzema wymiarami produktu turystycznego wyróżnić można jeszcze jeden jego poziom, mianowicie produkt potencjalny. Jest on rozpatrywany z punktu widzenia touroperatora, czyli rzeczywistego kreatora pakietów turystycznych. Wymiar ten najprościej opisać można jako zestaw elementów, które w przyszłości mogą zostać włączone do oferty, jednak obecnie ze względów ekonomicznych, politycznych bądź technologicznych się w niej nie znajdują (Kaczmarek, Stasiak, Włodarczyk 2010, s. 187). Zdolność przezwyciężenia barier i przekształcenia produktu potencjalnego w produkt poszerzony oraz wprowadzenia tych zmian do oferty jest czynnikiem, który może w dużej mierze decydować o rozwoju touroperatora, a co za tym idzie – o zwiększeniu jego zysków i poprawie pozycji konkurencyjnej. Czasem nawet dodanie jednego elementu, który wcześniej znajdował się w wymiarze produktu potencjalnego, może znacznie poprawić notowania biura podróży.

Rozbudowa już istniejących produktów jest tylko jedną z dostępnych dróg rozwoju touroperatorów. Inną, równie często wykorzystywaną, jest poszerzanie oferty o całkiem nowe produkty turystyczne. Działanie takie wymaga wiele pracy i wysiłku, a przy tym obarczone jest dużym ryzykiem. Ryzyko to związane jest z jednej strony z brakiem zainteresowania nowym produktem, a z drugiej z problemami we współpracy z partnerami biorącymi udział w tworzeniu tego produktu. Oferta może być poszerzana zarówno o produkty skierowane do konkretnej grupy odbiorców (np. obozy młodzieżowe, wycieczki dla osób niepełnosprawnych), która wcześniej nie stanowiła obiektu zainteresowania konkretnego biura podróży, może być to również proponowanie dotychczasowym klientom wyjazdu do nowych miejsc recepcji turystycznej.

### **Greckie destynacje Itaki jako przykład poszerzania oferty przez touroperatora**

Biuro podróży Itaka jest jednym z największych touroperatorów w Polsce. Powstało w 1989 roku i od tego czasu zaliczyło ogromny progres, zarówno jeśli chodzi o liczbę klientów, jak i szerokość oferty, a w konsekwencji – wielkość zysków. W 2015 roku znalazło się na szczycie listy rankingowej największych touroperato-

rów w Polsce. Itaka osiągnęła najwyższe przychody z organizacji imprez turystycznych, a także najwyższy zysk netto z tej działalności ([http://www.itaka.pl/...](http://www.itaka.pl/)).

Jednym ze sztandarowych produktów biura podróży Itaka są wyjazdy pobytowe do Grecji. Pierwszy raz do oferty wprowadzone one zostały już w 1993 roku – klientom zaproponowano wówczas wypoczynek na Krecie. W kolejnych latach „grecka” oferta zaczęła się rozrastać – w roku 1996 wprowadzono do niej wyjazdy na Rodos, a w roku 2004 poszerzono ją o pierwsze kontynentalne destynacje – Kalamatę i Kawalę. W 2005 roku można było ponadto skorzystać z wyjazdu do Aten, Patras, Paros i Salonik. Te pięć kontynentalnych kierunków rozpatrywane będzie w niniejszym opracowaniu łącznie pod umowną nazwą „Kontynent”. W kolejnych latach do oferty wprowadzano następne destynacje, które szerzej omówione zostaną w dalszej części. Traktowane one będą jako kierunki nowe, w przeciwieństwie do tych wprowadzonych do oferty do 2005 roku (włącznie), które dla ułatwienia określane będą jako kierunki tradycyjne.

Pierwszym aspektem, który poddany zostanie analizie, będzie wielkość turystycznego ruchu wyjazdowego Polaków do Grecji oraz udział w tym ruchu klientów biura podróży Itaka. Dane dotyczące tego zagadnienia przedstawiono w *Tabeli 1*.

**Tabela 1. Udział Itaki w rynku greckim**

	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015
Wyjazdy Polaków do Grecji [w mln]	0,10	0,15	0,30	0,15	0,30	0,30	0,25	0,55	0,51	0,61
Klienci Itaki (kierunek: Grecja)	18 431	30 492	43 888	49 483	61 643	67 344	66 067	94 092	139 155	159 803
Udział Itaki w rynku greckim [w %]	18,43	20,33	14,63	32,99	20,55	22,45	26,43	17,11	27,29	26,20

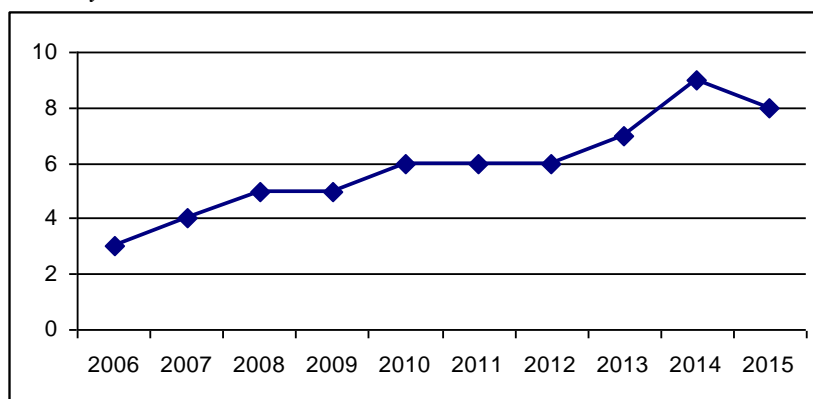
Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa oraz informacji Ministerstwa Sportu i Turystyki

Na przestrzeni analizowanego okresu Grecja stawała się coraz bardziej popularnym kierunkiem wyjazdowym wśród polskich turystów. W ciągu 10 lat liczba osób wybierających tę destynację zwiększyła się o ponad 0,5 mln. W tym czasie jedynie w trzech latach (2009, 2012, 2014) mieliśmy do czynienia ze zmniejszeniem ruchu turystycznego na tym kierunku. Największy spadek popularności Grecji wśród polskich turystów odnotowano w roku 2009, kiedy to liczba osób tam wyjeżdżających spadła o połowę. Wpływ na taki stan rzeczy z pewnością miał światowy kryzys gospodarczy, który rozpoczął się w 2008 roku. Z kolei największy wzrost liczby osób podróżujących do Grecji odnotowano w roku 2013, kiedy to liczba turystów zwiększyła się o 300 tys. osób i wzrosła ponad dwukrotnie w stosunku do roku poprzedniego.

Na tle całkowitej liczby polskich turystów podróżujących do Grecji w latach 2006-2015 biuro podróży Itaka wypada bardzo dobrze. Jedynym rokiem spadkowym w branży, z którym sobie ono nie poradziło, był rok 2012, kiedy to spadła liczba klientów biura wysyłanych w omawianym kierunku. W pozostałych latach osłabienie popularności Grecji jako kierunku turystycznego nie dotknęło tego touroperatora. Poza wspomnianym już rokiem 2012 Itaka systematycznie zwiększa grono klientów wysyłanych corocznie na wyjazdy wypoczynkowe do tego kraju. Warto przy tym zauważyć, że dynamika wzrostu liczby klientów biura podróży Itaka jest wyższa niż dynamika wzrostu ogółu turystów podróżujących do Grecji (768% w przypadku Itaki i 510% w przypadku całego rynku). Zjawisko to jest dla Itaki zdecydowanie korzystne.

Pomimo stałego zwiększania liczby klientów udział Itaki w rynku greckim ulegał w analizowanym okresie dość sporym wahaniom. W roku 2015 był on o prawie 8 punktów procentowych wyższy niż w roku 2006, jednak w tym przypadku nie można mówić o stabilnym wzroście. Najwyższy, bo prawie 33-procentowy, był on w roku 2009, natomiast najniższy (niższy nawet niż w roku 2006) w roku 2013 – wyniósł wtedy nieco ponad 17%. Przyczyną takiego stanu rzeczy są duże wahania w liczbie podróżujących do Grecji. Warto bowiem zwrócić uwagę na fakt, że najwyższy udział Itaka miała w roku kryzysowym dla rynku, czyli w 2009. Natomiast najniższy udział odnotowano w roku 2013, czyli tym, w którym zanotowano największy wzrost liczby osób podróżujących do Grecji – mimo iż również Itaka zanotowała wzrost klientów, był on znacznie mniejszy, niż przyrost całego rynku. Doskonale obrazuje nam to zatem, że ocenianie przedsiębiorstwa jedynie po wielkości jego udziału w rynku może być mylące.

Analizując dane dotyczące liczby klientów wysyłanych corocznie przez biuro podróży Itaka do Grecji, warto również przyrzeć się liczbie oferowanych przez nie w poszczególnych latach destynacji w tym kraju. Zestawienie takie zostało przedstawione na *Rysunku 1*.



**Rysunek 1. Liczba greckich destynacji Itaki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

Od 2006 roku Itaka systematycznie poszerza swoją ofertę wyjazdów do Grecji. Najwięcej, bo aż 9 różnych destynacji proponowano klientom w 2014 roku. Oferta rozszerzana jest w sposób przemyślany i zwykle znajduje się w niej o jedno miejsce więcej – jedynie w roku 2014 mieliśmy do czynienia z większym rozwojem oferty. Jednakże już w roku następnym liczba dostępnych destynacji zmniejszyła się, co oznacza, że któreś z miejsc recepcji turystycznej nie cieszyło się powodzeniem i zostało wycofane z oferty.

Trzeba tu jednak podkreślić, że sama liczba destynacji proponowanych klientom przez biuro podróży Itaka nie daje nam wystarczającej wiedzy na temat trafności oferty tego touroperatora – nie wykazuje bowiem zmian w przypadku wycofania jakiegoś kierunku i zastąpienia go innym. Należy zatem dokładniej przyjrzeć się bardziej szczegółowym danym dotyczącym liczby klientów wysłanych przez biuro do konkretnych miejsc recepcji turystycznej – informacje takie przedstawia *Tabela 2*.

**Tabela 2. Szczegółowe informacje na temat poszczególnych greckich destynacji Itaki**

<b>Rok</b> <b>Destynacja</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>2011</b>	<b>2012</b>	<b>2013</b>	<b>2014</b>	<b>2015</b>	<b>Suma</b>
<b>Rodos</b>	3 634	7 202	8 459	8 168	11 515	16 926	12 886	13 991	16 687	21 513	<b>120 981</b>
<b>Kreta</b>	10 405	14 036	20 857	22 668	29 116	29 759	26 841	38 080	49 711	53 374	<b>294 847</b>
<b>Lesbos</b>	0	2 294	0	0	0	0	0	0	0	0	<b>2 294</b>
<b>Korfu</b>	0	0	2 507	6 568	5 802	6 642	6 995	11 132	17 542	23 664	<b>80 852</b>
<b>Zakynthos</b>	0	0	2 847	4 903	7 311	6 247	7 835	12 677	13 083	20 129	<b>75 032</b>
<b>Kos</b>	0	0	0	0	3 081	3 162	6 216	10 214	19 155	19 506	<b>61 334</b>
<b>Santorini</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	2 786	1 732	<b>4 518</b>
<b>Kefalonia</b>	0	0	0	0	0	0	0	2 926	2 588	0	<b>5 514</b>
<b>Samos</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	2 699	2 794	<b>5 493</b>
<b>Kontynent</b>	4 392	6 960	9 218	7 176	4 818	4 608	5 294	5 072	14 904	17 091	<b>79 533</b>
<b>Suma</b>	<b>18 431</b>	<b>30 492</b>	<b>43 888</b>	<b>49 483</b>	<b>61 643</b>	<b>67 344</b>	<b>66 067</b>	<b>94 092</b>	<b>139 155</b>	<b>159 803</b>	<b>730 398</b>

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

W ciągu 10 lat biuro podróży Itaka wysłało do Grecji ponad 730 tys. klientów. Wart podkreślenia jest przy tym fakt, że liczba klientów rokrocznie się zwiększała. Wyjątek stanowi tu jedynie rok 2012, kiedy to Itaka obsłużyła na greckim kierunku ponad 1 tys. osób mniej niż rok wcześniej. Spadek ten z nawiązką został jednak zrekomensowany już w kolejnym roku. Ostatnie trzy lata charakteryzują się bardzo dużymi wzrostami – największy miał miejsce w roku 2014, kiedy to do Grecji wyjechało o ponad 45 tys. turystów więcej niż w roku wcześniejszym. Tak duża dynamika wiąże się z jednej strony z systematycznym zwiększaniem liczby dostępnych destynacji, a z drugiej natomiast ze wzrostem popularności znajdujących się już w ofercie produktów.



Zdecydowanie najpopularniejszym kierunkiem wyjazdowym w ofercie biura Itaka jest wyspa Kreta. W latach 2006-2015 udało się tam ponad 40% wszystkich klientów biura. Destynacja ta cieszyła się największym powodzeniem od samego początku analizowanego okresu i nie uległo to zmianie w żadnym roku. Jedynie w 2012 roku Kretę odwiedziło mniej turystów niż w roku poprzednim, jednak nawet wówczas żaden inny kierunek nie zbliżył się do jej wyniku.

Wzrost zainteresowania drugą tradycyjną destynacją, czyli Rodos, przebiegał w dość zbliżony sposób, jednak realizowany był na znacznie mniejszą skalę. Udział tego kierunku w ogólnej strukturze wyjazdów klientów Itaki jest znacznie mniejszy i wynosi niecałe 17%. Mimo iż sumaryczna liczba klientów plasuje ten kierunek na drugim miejscu, w ostatnich latach traci on swoje znaczenie na rzecz nowych destynacji (w 2015 roku więcej klientów wyjechało na Korfu). W przypadku Rodos dość mocno odczuwalny był kryzys z roku 2012 – aż 3 lata zajęł powrót do przedkryzysowego poziomu klientów.

Zdecydowanie najsłabszą pozycję wśród destynacji tradycyjnych ma Kontynent. Po początkowym rozwoju (podobnym jak w przypadku Rodos) nastąpiła w przypadku tego kierunku recesja objawiająca się dość znacznym spadkiem liczby turystów. Wyraźne ożywienie nastąpiło dopiero w roku 2014, kiedy to liczba klientów wzrosła prawie 3-krotnie. W kolejnym roku nie odnotowano już tak spektakularnego wzrostu, jednak w porównaniu z latami wcześniejszymi i tak był on znaczny. Długi okres spadków sprawił, że sumarycznie Kontynent odwiedziło mniej turystów niż wyspę Korfu, będącą w ofercie biura Itaka jedną z nowych lokalizacji.

Początek wprowadzania nowych destynacji do greckiej oferty biura podróży Itaka nie był zbyt udany. Wyjazdy na Lesbos, wprowadzone w 2007 roku, już po roku zostały wycofane z oferty i nigdy do niej nie powróciły. Mogło to wynikać z mniejszego niż zakładano zainteresowania klientów, zbyt wysokich kosztów organizacji tego typu wyjazdów bądź też problemów z partnerami w łańcuchu dostaw. Za ostatnią opcję przemawia to, że z pozostałych nowych destynacji nie zrezygnowano tak szybko, mimo iż w pierwszym roku cieszyły się podobnym zainteresowaniem.

Kolejne kierunki włączane do oferty (Korfu, Zakynthos i Kos) były zdecydowanie bardziej trafione i szybko zyskały uznanie klientów. Dynamika wzrostu tych destynacji jest bardzo pozytywna: średnio w stosunku rocznym wynosi ona dla Korfu 46%, dla Zakynthos 36%, a dla Kos 51%. Należy jednak zwrócić uwagę, że wzrosty te nie były realizowane w sposób zrównoważony: w niektórych latach wynosiły kilkadziesiąt procent, w innych było to jedynie kilka procent, a w jeszcze innych odnotowano spadki. Generalnie jednak te trzy kierunki rozwijają się bardzo intensywnie, co dobrze rokuje na przyszłość.

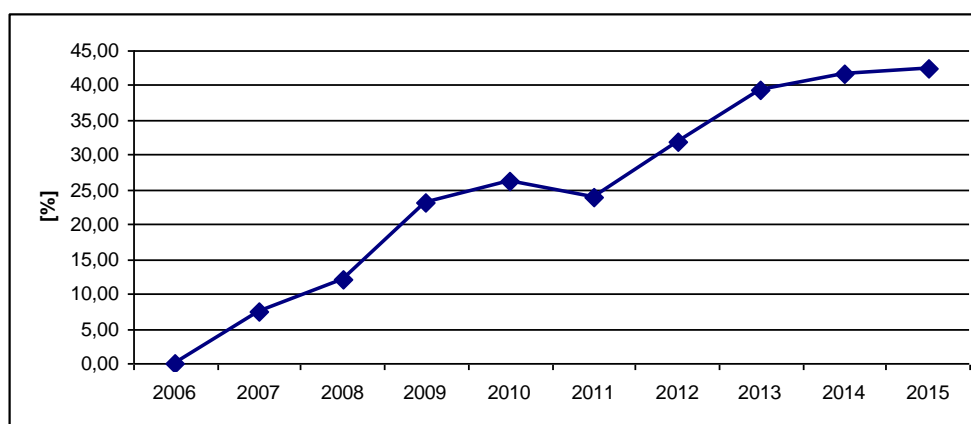
Gorszej sytuacja wygląda w przypadku trzech najpóźniej wprowadzonych destynacji. Jedna z nich (Kefalonia) już zdążyła zostać usunięta z oferty. Likwidacja tego kierunku nastąpiła dość szybko, bo zaledwie po dwóch latach od jego wprowadzenia. Powodem takiej decyzji mógł być brak zainteresowania klientów (w drugim roku z możliwości wyjazdu skorzystało mniej klientów niż w roku włączenia do oferty), jednak mogły to być też powody wymienione w przypadku Les-

bos. Ze spadkiem zainteresowania turystów mamy do czynienia również w przypadku Santorini, co pozwala przypuszczać, że kierunek ten także może w najbliższym czasie zostać wycofany z oferty (jeśli trend się nie odwróci). Jedynie na Samos w drugim roku po jej wprowadzeniu do oferty wysłano większą liczbę turystów. Wzrost ten był co prawda nieznaczny, jednak choćby wyjazdy na Kos również nie od razu cieszyły się szybko rosnącym zainteresowaniem.

Warto również zwrócić uwagę, że nowe kierunki nie odebrały klientów tradycyjnym miejscom recepcji turystycznej. Co prawda w trakcie ich wprowadzania do oferty odnotowano spadek zainteresowania wyjazdami na Kontynent, nie ma jednak dowodów, że miało to jakikolwiek związek. Wydaje się bowiem bardziej logiczne, że nowe destynacje, będące wyspami, odebrałyby klientów wyspom (Krecie i Rodos), a nie Kontynentowi. Ponadto w ostatnich latach odnotowano wzrost zainteresowania wyjazdami na Kontynent przy jednoczesnym wzroście liczby turystów podróżujących do nowych miejsc.

Rozpatrując nowe destynacje jako całość, można uznać, że ich wprowadzanie (poza pewnymi wyjątkami) było skuteczne i przyniosło pozytywne skutki. Pozwoliło biurze podróży Itaka zwiększyć obroty i zyskać duże grono nowych klientów. Co więcej, można zauważyć, że choćby w 2009 roku pomogło uchronić się przed skutkami „ogólnopolskiego” kryzysu na tym kierunku (w przypadku tradycyjnych destynacji traktowanych ogółem odnotowano spadek liczby klientów). Natomiast w 2012 roku znaczny wzrost liczby klientów podróżujących do nowych destynacji pozwolił złagodzić kryzys, który dotknął tym razem również Itakę (bez nowych kierunków kryzys ten byłby znacznie bardziej odczuwalny).

Rozważania na temat poszczególnych destynacji w greckiej ofercie biura podróży Itaka warto wzbogacić o informacje dotyczące znaczenia nowych kierunków w poszczególnych latach. Dane dotyczące tego zagadnienia przedstawia *Rysunek 2*.



**Rysunek 2. Udział nowych destynacji w ogólnej strukturze greckich destynacji Itaki**

Źródło: Opracowanie własne na podstawie materiałów przedsiębiorstwa

Znaczenie nowych destynacji turystycznych w ofercie biura podróży Itaka na przestrzeni analizowanego okresu systematycznie wzrasta. Jedyne spadki udziału tych miejsc recepcji turystycznej w ogólnej strukturze greckich destynacji Itaki odnotowano w roku 2011. Było to związane z jednej strony z mniejszą liczbą osób chętnych do wyjazdu na wyspę Zakynthos, a z drugiej z dużym wzrostem sprzedaży wyjazdów na Rodos. Po tym chwilowym „kryzysie” nowych destynacji, w kolejnych dwóch latach mieliśmy do czynienia z dużym wzrostem ich znaczenia – ich udział w ogólnej strukturze sprzedanych produktów turystycznych wzrósł o ponad 15 punktów procentowych. Jednak największą zmianę odnotowano w roku 2009, kiedy to udział nowych destynacji wzrósł o 11 punktów procentowych. Pamiętając, że wówczas zaliczały się do nich jedynie Korfu i Zakynthos, trzeba przyznać, iż wzrost ten był imponujący. Warto przy tym zauważyć, że był to zaledwie drugi rok, w którym miejsca te znalazły się w ofercie biura podróży – oznacza to, że klienci bardzo szybko je zaakceptowali. To z kolei, jak zostało już wcześniej wspomniane, w dużej mierze sprawiło, że Itaki nie dotknął „ogólnopolski” kryzys wyjazdów do Grecji.

Wiedząc, że rozwój nowych destynacji generalnie nie zaszkodził tradycyjnym i nie odebrał im klientów, z całą pewnością można stwierdzić, że w przypadku biura podróży Itaka wprowadzanie do oferty kolejnych kierunków wyjazdowych jest dobrym rozwiązaniem. Pozwala na znaczne zwiększenie sprzedaży – gdyby utrzymano jedynie tradycyjne destynacje, w roku 2015 liczba klientów podróżujących do Grecji z tym biurem podróży byłaby o prawie 68 tys. osób mniejsza. Nie można oczywiście wykluczyć, że część osób zdecydowałaby się wyjechać na Rodos, Kretę lub Kontynent, jednak z pewnością spora grupa klientów nie skorzystałaby wówczas z usług Itaki. Zarządzanie ofertą produktów turystycznych poprzez jej poszerzanie jest zatem w przypadku tego touroperatora podejściem uzasadnionym. Proces ten musi się oczywiście odbywać w sposób przemyślany i nie może być realizowany ad hoc, gdyż nowy, lecz niedopracowany produkt, zamiast pomóc i przyczynić się do zwiększenia zysków przedsiębiorstwa, może obniżyć jego renomę i zniechęcić do niego klientów.

## **Podsumowanie**

Zarządzanie portfelem ofert produktów turystycznych przez touroperatorów nie jest zadaniem łatwym i wymaga wielu analiz. Oferta ta ciągle musi być udoskonalana, co wynika choćby z faktu, że to, co jeszcze kilka lat temu stanowiło produkt poszerzony i dawało przedsiębiorstwu przewagę nad konkurencją, dziś jest jedynie produktem rzeczywistym i nie stanowi już żadnego wyróżnika. Touroperatorzy muszą zatem podejmować wysiłki w celu przeniesienia elementów znajdujących się dotychczas na poziomie produktu potencjalnego na poziom niższy, dający możliwość ich zrealizowania. Ponadto muszą kreować całkiem nowe produkty turystyczne m.in. poprzez wprowadzanie do oferty niedostępnych wcześniej destynacji (rozumianych zarówno jako proponowanie wyjazdów do nowych krajów, jak i kolejnych miejsc w obsługiwanych już krajach). Poszerzanie oferty o nowe miejsca w krajach, do których biuro wysyła już klientów, obarczone jest mniejszym

ryzykiem, choćby dzięki znajomości uwarunkowań kulturowych i doświadczeniu w postępowaniu z partnerami z danego państwa.

Drogę poszerzania oferty o nowe destynacje w obsługiwanych już krajach jako jedną ze ścieżek rozwoju wybrało biuro podróży Itaka. Na przestrzeni lat 2006-2015 wprowadziło ono do swojej oferty 7 nowych kierunków, z czego z dwóch dość szybko zrezygnowano, gdyż były nieopłacalne bądź wiązały się z jakimiś innymi problemami. Nowe destynacje cieszą się coraz większym zainteresowaniem klientów i zyskują coraz większe znaczenie w ofercie przedsiębiorstwa – w roku 2015 wybrało je ponad 40% podróżujących z Itaką do Grecji. Nie odebrały one jednak klientów tradycyjnym kierunkom, lecz pozwoliły na zwiększenie zysków biura podróży. Ich wprowadzenie pomogło ponadto zminimalizować negatywne skutki kryzysu gospodarczego i mniejszego zainteresowania wyjazdami do Grecji, jakie odnotowano w trzech latach (2009, 2012 i 2014).

Przedstawione wnioski warto skonfrontować z wynikami innych badań dotyczących ruchu turystycznego. Dobrą pozycję Itaki i poprawność obranej przez nią drogi potwierdzają badania dotyczące obrotów działających w Polsce touroperatorów. Wynika z nich, że Itaka wraz z jeszcze jednym tourooperatorem są jedynymi organizatorami turystyki, którym udało się w latach 2007-2010 zwiększyć obroty (Kotra, Ruszkowski 2012, s. 81-82). O dużym znaczeniu Itaki na polskim rynku biur podróży (osiągnięty m.in. właśnie dzięki przemyślanemu i skutecznemu poszerzaniu oferty o nowe produkty turystyczne) świadczą również rozważania J. Latosińskiej dotyczące wyjazdów turystycznych klientów jednego z łódzkich agentów turystycznych w latach 2009-2014 (Latosińska 2016, s. 9-20).

Pozytywny wpływ poszerzania oferty o nowe produkty turystyczne na działalność touroperatorów wymaga oczywiście dalszych badań. Warto byłoby poddać analizie nie tylko liczbę turystów podróżujących do nowych destynacji, lecz również wielkość obrotów i zysków generowanych przez poszczególne kierunki. Dobrym pomysłem może być również porównanie wyników kilku organizatorów turystyki, by uniknąć wszelkiego rodzaju przekłamań, które mogły powstać w efekcie zbadania tylko jednego podmiotu. Wnioski z takiej analizy dają dużo większe możliwości uogólnienia. Zagadnienie poszerzania oferty touroperatorów jest zatem ciekawym tematem dla dalszych prac naukowych.

## Literatura

1. Ansoff H.I. (1957), *Strategies for Diversification*, "Harvard Business Review", No. 35.
2. Chancharat S., Somsawas J. (2015), *Economics Impacts of Cross-Border Tourism*, "Journal of Environmental Management and Tourism", Vol. 1(11).
3. Font X., Tapper R., Schwartz K., Kornilaki M. (2008), *Sustainable Supply Chain Management in Tourism*, "Business Strategy and the Environment", Vol. 17.
4. Gołębski G. (2007), *Zróźnicowanie przedsiębiorstw turystycznych*, [w:] Gołębski G. (red.), *Przedsiębiorstwo turystyczne. Ujęcie statyczne i dynamiczne*, PWE, Warszawa.
5. Harasarn A., Chancharat S. (2014), *International Tourism and Economic Growth in Thailand: Cointegration and the Granger Causality Test*, "Journal of Environmental Management and Tourism", Vol. 2(10).
6. <http://www.itaka.pl/strony/538.php> (dostęp: 15.12.2016).

7. Kaczmarek J., Stasiak A., Włodarczyk B. (2010), *Produkt turystyczny. Pomysł. Organizacja. Zarządzanie*, PWE, Warszawa.
8. Kaspar C., Kunz B.R. (1982), *Unternehmensführung im Fremdenverkehr. Eine Grundlage für das Management von Hotels, Restaurants, Sportbahnen und -anlagen, Reisebüros, Kur- und Verkehrsbüros*, Haupt, Bern-Stuttgart.
9. Kotra K., Ruszkowski J.M. (2012), *Popyt turystyczny w Polsce w obliczu światowego kryzysu finansowego w latach 2007-2010*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Usług”, nr 82.
10. Kruczek Z., Walas B. (2009), *Nowoczesne postrzeganie promocji kulturowych produktów turystycznych*, [w:] Stasiak A. (red.), *Kultura i turystyka – wspólnie zyskać*, Wydawnictwo WSTiH, Łódź.
11. Latosińska J. (2016), *Wyjazdy turystyczne w latach 2007-2014 na przykładzie łódzkiego biura podróży – agenta turystycznego*, „Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 2(34).
12. Lewandowska A. (2006), *Istota produktu turystycznego*, [w:] Panasiuk A. (red.), *Marketing usług turystycznych*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.
13. Middleton V.T.C. (1996), *Marketing w turystyce*, Polska Agencja Promocji Turystyki, Warszawa.
14. Molenda M. (2012), *Regionalny produkt turystyczny a region turystyczny*, „Zeszyty Naukowe Uniwersytetu Szczecińskiego. Ekonomiczne Problemy Turystyki”, nr 20.
15. Pabian A. (2011), *Marketing sensoryczny w działalności biur podróży*, „Rynek Turystyczny”, nr 3(306).
16. Rapacz A. (2007), *Przedsiębiorstwo turystyczne*, Difin, Warszawa.
17. Song H., Witt S.F., Li G. (2009), *The Advances Econometrics of Tourism Demand*, Routledge, London - New York.
18. Ślusarczyk B., Smolağ K., Kot S. (2016), *The Supply Chain of Tourism Product*, “Actual Problems in Economics”, Vol. 179.
19. Tokarz A. (2006), *Istota produktu turystycznego i jego komponenty*, [w:] Panasiuk A. (red.), *Ekonomika turystyki*, Wydawnictwo Naukowe PWN, Warszawa.

## **TOURISM PRODUCTS' PORTFOLIO MANAGEMENT BY THE TOUR OPERATOR AS THE METHOD FOR STABLE DEVELOPMENT ON THE EXAMPLE OF ITAKA GREEK DESTINATIONS**

**Abstract:** The main task of tour operators is to create such an offer of tourist products that, satisfy the expectations of customers on the one hand and allow the company to achieve certain profits and stable market position on the other. As a result, they must constantly work to improve their offerings not only by improving existing products but also by creating the new ones. The purpose of the article is to show that introducing new destinations can give the tour operator many benefits and stable development despite the fact that it involves some risks. The comprehensive statistical analysis of tourist data on traveling to Greece of Itaka travel agents show the constant upward trend in tourist traffic on this destinations. The results show that the development of the Greek destinations is a good solution for the Itaka travel agency.

**Keywords:** tourism, tourist product, tourist offer, tour operator offer